

**MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT
DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT**

SECRETARIAT GENERAL

**FONDS D'INTERVENTION POUR
L'ENVIRONNEMENT**



BURKINA FASO
La Patrie ou la Mort, nous Vaincrons

MANUEL DE GESTION DU CYCLE DE PROJET



Mai 2025

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	
LISTES DES FIGURES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	
RESUME	
ABSTRACT	i
INTRODUCTION GENERALE	2
I. PRESENTATION DU FIE	4
1.1. Historique du FIE	4
1.2. Statuts, missions et objectifs	4
1.3. Organisation et fonctionnement	5
1.3.1. Conseil d'administration	5
1.3.2. Comités	6
1.3.3. Direction Générale	7
1.4. Cadre réglementaire d'exécution des projets	7
1.5. Financement direct des propositions de projets	8
1.6. Appel à projets	10
II. PROCESSUS DE CONCEPTION ET D'EXÉCUTION DES PROJETS	20
2.1. Principes directeurs	20
2.1.1. Pertinence et cohérence	20
2.1.2. Equité et solidarité	20
2.1.3. Prise en compte du genre	20
2.1.4. Durabilité	21
2.1.5. Subsidiarité	21
2.1.6. Partenariat, participation et partage d'information	21
2.1.7. Prévention	21
2.1.8. Précaution	21
2.1.9. Transparence et redevabilité	22
2.1.10. Changement de paradigme	22
2.1.11. Gestion axée sur les résultats et amélioration continue	23
2.2. Analyse sommaire coût-avantage	25
2.3. Qualité à l'entrée	28
2.3.1. Facteurs de qualité à l'entrée	28
2.3.2. Démarche de qualité à l'entrée dans les projets du FIE	29
2.3.2.1. Alignement du projet sur les priorités nationales	29
2.3.2.2. Respect et prise en compte des réalités socioculturelles	31

2.3.2.3.	Respect des normes prise en compte des réalités socioculturelles	32
2.3.2.4.	Implication des bénéficiaires	32
2.3.2.5.	Promotion des femmes et égalité de genre	32
2.3.2.6.	Définition et respect des processus	32
2.3.2.7.	Communication et gestion de l'information	33
2.4.	Risques dans le cycle de projet	34
2.4.1.	Cadre globale de mesures d'atténuation des risques au FIE	34
2.4.2.	Gestion des risques dans les projets du FIE	34
2.4.2.1.	Etablissement du contexte	36
2.4.2.2.	Identification des risques	36
2.4.2.3.	Analyse et évaluation des risques	38
2.4.2.4.	Traitement des risques	39
2.4.2.5.	Suivi et capitalisation	39
III.	CADRE DESCRIPTIF DU CYCLE DE PROJET	41
3.1.	Cadre de cycle de projet de développement	41
3.1.1.	Identification	41
3.1.1.1.	Étude préliminaire	42
3.1.1.2.	Diagnostic approfondi	43
3.1.1.3.	Analyse des problèmes ou des besoins	49
3.1.1.4.	Analyse des parties prenantes	50
3.1.1.5.	Restitution participative des résultats	52
3.1.2.	Conception/formulation	53
3.1.3.	Mise en œuvre	62
3.1.3.1.	Principales étapes de la mise en œuvre d'un projet	62
3.1.3.2.	Acteurs clés, rôles et responsabilités clés dans la mise en œuvre	63
3.1.3.3.	Outils et choix de décisions	64
3.1.4.	Suivi-Evaluation	64
3.1.4.1.	Suivi	64
3.1.4.2.	Evaluation	66
3.1.1.1.	Qu'est-ce qu'on évalue ?	67
3.1.1.2.	Acteurs clés, rôles et responsabilités clés	68
3.1.1.3.	Outils et choix de décisions	68
3.1.5.	Clôture du projet	68
3.1.6.	Capitalisation et diffusion	72
3.1.1.4.	Préparation de la capitalisation d'expériences	72

3.1.1.5.	Mise en œuvre des activités de capitalisation.....	73
3.1.1.6.	Valorisation des expériences.....	75
3.2.	Cycle de vie des projets climatiques du FIE.....	75
3.2.1.	Étapes du cycle de vie des projets climatiques du FIE.....	75
3.2.1.1.	Elaboration du Programme de travail du FIE	75
3.2.1.2.	Génération de projets ciblés	76
3.2.1.3.	Soumission d'une note conceptuelle.....	76
3.2.1.4.	Élaboration de la proposition de financement.....	77
3.2.1.5.	Examen des propositions de financement	77
3.2.1.6.	Approbation du conseil d'administration	78
3.2.1.7.	Dispositions juridiques.....	78
3.2.1.8.	Suivi des performances et de la conformité	79
3.2.1.9.	Mise en œuvre de la gestion adaptative	79
3.2.1.10.	Évaluation, apprentissage et clôture du projet.....	80
CONCLUSION	81
ANNEXES	83

LISTES DES FIGURES

<i>Figure 1 : Etapes d'une de proposition de projet</i>	9
<i>Figure 2 : Théorie du changement</i>	23
<i>Figure 3 : Phases du cycle de la GAR</i>	24
<i>Figure 4 : Chaîne des résultats</i>	25
<i>Figure 5 : Processus d'analyse ACA</i>	26
<i>Figure 6 : Processus de management des risques selon le modèle ISO 31000</i>	35
<i>Figure 7 : Cycle de projet</i>	41
<i>Figure 8 : Processus d'identification dans le cycle de projet</i>	42
<i>Figure 14 : Processus participatif de planification opérationnelle</i>	57
<i>Figure 15 : Exemple de diagramme de Gantt pour une programmation trimestrielle</i>	58
<i>Figure 16 : Types d'évaluation</i>	67
<i>Figure 17 : Processus de la clôture opérationnelle</i>	69
<i>Figure 18 : Processus de capitalisation</i>	72

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Procédures de sélection de projet du FIE</i>	10
<i>Tableau 3 : Tableau d'identification des risques</i>	37
<i>Tableau 4 : Exemple de tableau d'analyse des risques</i>	38
<i>Tableau 5 : Classement catégoriel des risques</i>	38
<i>Tableau 6 : Exemple de fiche de profil historique</i>	44
<i>Tableau 7 : Tableau d'analyse FFOM</i>	47
<i>Tableau 8 : Facteurs macro-environnementaux à analyser</i>	48
<i>Tableau 11 : Analyse des parties prenantes</i>	52
<i>Tableau 14 : Récapitulatif des principaux acteurs et responsabilités</i>	61
<i>Tableau 17 : Principaux acteurs et responsabilités de la mise en œuvre et du suivi</i>	63
<i>Tableau 18 : Outils et choix de décisions dans l'étape de mise en œuvre</i>	64
<i>Tableau 19 : Acteurs clés et responsabilités dans l'étape d'évaluation</i>	68
<i>Tableau 20 : Outils et choix de décision dans l'étape d'évaluation</i>	68

SIGLES ET ABREVIATIONS

AE	: Agences d'exécution
AMA	: Contrat cadre d'accréditation
AND	: Autorité nationale désignée
BF	: Burkina Faso
BIP	: Banque intégrée de suivi du portefeuille
BSEP	: Banque de suivi-évaluation du portefeuille de projets
CAD	: Comité d'aide au développement
CCUNCC	: Convention-cadre des nations unies sur les changements climatiques
CDN	: Contribution déterminée au niveau national
CN	: Note conceptuelle
DAE	: Entité à accès direct
DGEF	: Direction générale des eaux et des forêts
DGESS	: Direction générale des études et des statistiques sectorielles
DGEVCC	: Direction générale de l'économie verte et du changement climatique
DGPE	: Direction générale de la protection de l'environnement
EA	: Entité accréditée
EIES	: Etude d'impact environnemental et social
ESIA	: Environmental and social impact assessment
ESS	: Sauvegarde environnementale et sociale
FAA	: Funded activity agreement
FVC	: Fonds vert pour le climat
GCF	: Green climate fund
GES	: Gaz à effet serre
IEU	: Unité d'évaluation indépendante
INM	: Institutions nationales de mise en œuvre
IRM	: Institutions régionales de mise en œuvre
ITAP	: Consultatif technique indépendant
MCL	: Méthode du cadre logique
MEEEA	: Ministère de l'environnement, de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement
MoV	: Moyens de vérification
NOL	: Lettre de non-objection
OCDE	: Organisation pour la coopération et le développement économique
PD	: Pays développés
PEID	: Petits états insulaires en développement
PPF	: Préparation des projet
PVD	: Pays en voies de développement
RAP	: Rapports annuels de performance
SAP	: Approbation simplified approval procedure
SCF	: Standing committee on finance
SP/CNDD.	: Secrétariat permanent du conseil National pour le développement durable
TOC	: Théorie de changement
USAID	: U.S Agency for international development

RESUME

Ce document est un manuel de gestion de cycle de projet pour le Fonds d'Intervention pour l'Environnement (FIE) au Burkina Faso. Il décrit les rôles et les responsabilités du FIE dans la gestion du cycle de projet. Le manuel souligne l'importance de la collaboration entre le FIE et les autres parties prenantes pour garantir l'alignement des propositions de projet sur les priorités et les stratégies nationales.

Le manuel est structuré en trois parties, couvrant les domaines clés suivants :

- cadre institutionnel du FIE :
- cadre de conception et d'exécution des projets au sein du FIE ;
- cadre descriptif du cycle de projet ;

Il décrit également les procédures de soumission des propositions de projet et le rôle du FIE pour les appels à projets. Dans l'ensemble, il s'agit d'un guide complet pour toutes les parties prenantes impliquées dans les projets du FIE au Burkina Faso.

Le document fournit une vue d'ensemble détaillée des rôles et responsabilités du FIE dans la gestion du cycle de projet. Il décrit la préparation, la conception, la mise en œuvre, le suivi-évaluation, la clôture, l'évaluation finale, et la capitalisation des projets. Il est mis à la disposition de son personnel et de ses partenaires techniques et financiers (PTFs). Le manuel présente le FIE avant d'aborder son système de gestion des projets, et sa démarche qualité. Il montre ensuite la conception stratégique du cycle de projet ainsi que ses différentes étapes. Il est sujet à une mise à jour périodique, pour s'adapter à l'évolution du contexte national et du contexte international, mais aussi à la dynamique du développement et du climat.

ABSTRACT

This document is a project cycle management manual for the Environmental Intervention Fund in Burkina Faso. It describes the roles and responsibilities of the FIE in managing the project cycle. The manual emphasizes the importance of collaboration between the FIE and other stakeholders to ensure that project proposals are aligned with national priorities and strategies.

The manual is structured in three parts, covering the following key areas:

- institutional framework of the FIE;
- framework for project design and implementation within the FIE;
- descriptive framework of the project cycle.

The document underlines the importance of collaboration between the FIE and other stakeholders to ensure that project proposals are aligned with national priorities and strategies. It also describes the procedures for submitting project proposals and the role of the FIE in calls for projects. Overall, this is a comprehensive guide for all stakeholders involved in FIE projects in Burkina Faso.

The document provides a detailed overview of FIE's roles and responsibilities in project cycle management. It describes project preparation, design, implementation, monitoring-evaluation, closure, final evaluation and capitalization. It is available to FIE staff and technical and financial partners (TFPs). The manual introduces the FIE, before moving on to its project management system and quality approach. It then shows the strategic design of the project cycle and its various stages. It is subject to periodic updating, to adapt to changes in the national and international contexts, as well as to the dynamics of development and the climate.

Le Burkina Faso, pays sahélien, fait face à plusieurs défis environnementaux notamment la désertification, les pollutions et nuisances diverses, la dégradation des terres, la perte de la biodiversité, les effets des changements climatiques, etc.

Les changements climatiques sont classés au premier rang des grands défis du 21^{ème} siècle du fait des menaces qu'ils engendrent spécifiquement sur l'environnement, la santé, l'économie et plus globalement sur le développement durable et la vie sur terre. Cette problématique exige une mise en place de mesures d'adaptation et d'atténuation pour y faire face. Le financement de la mise en œuvre de ces mesures d'adaptation et d'atténuation s'inscrit dans le registre de la finance climat, entendue comme tout mouvement de fonds vers des activités qui réduisent les émissions de gaz à effet de serre (GES) ou qui aident la société à s'adapter aux changements climatiques selon la World Resources Institute (WRI). Aussi, les phénomènes des changements climatiques, plus qu'une réalité, ont fini de mettre tous les pays face à des enjeux et défis multiples. Les mutations qu'ils ont entraînées, exposent en effet presque toutes les économies du monde à des chocs sociaux négatifs qui doivent être contenus et corrigés. Les changements climatiques imposent ainsi des démarches nouvelles qui doivent permettre d'anticiper sur les conséquences négatives, les éviter ou les amoindrir, et permettre un développement durable. De ce fait, la mise en œuvre de projets de résilience, d'adaptation et d'atténuation, plus généralement de développement, est nécessaire au regard des enjeux pour le Burkina Faso.

Pour faire face à ces impacts, le Burkina Faso a mis en place le Fonds d'intervention pour l'environnement (FIE) afin de donner une réponse forte à l'urgence climatique. Le FIE est un instrument financier mobilisateur et fédérateur de la finance climat pour mettre en œuvre des actions d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Aussi, le Burkina Faso a-t-il élaboré un nombre important de politiques, plans, stratégies et actes généraux et sectoriels qui sont pertinents pour l'action climatique. Les priorités élaborées dans ces documents guident les actions de préparation pour garantir que les progrès du pays vers le financement du changement climatique soient alignés sur les priorités nationales de développement et intégrés dans les processus critiques et les institutions traitant des problèmes de faibles émissions de carbone et de résilience climatique.

Le centre de Suivi écologique du Sénégal a reçu un don du Fonds d'adaptation à travers un projet préparatoire (Readiness) dont l'objectif global est de renforcer les compétences techniques et opérationnelles du FIE et de son réseau. Ce renforcement des capacités devrait

[Manuel de gestion de cycle de projet FIE-BF]

apporter un soutien efficace à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi évaluation des actions d'adaptation et d'atténuation aux changements climatiques au Burkina Faso.

De façon spécifique, cette mission vise à élaborer un manuel de gestion de cycle de projet. Entre autres résultats attendus, le manuel devrait mettre l'accent sur des outils et des approches appropriées pour le suivi et l'évaluation des projets afin de guider l'élaboration de nouvelles notes conceptuelles et de propositions complètes de financement.

Pour l'élaboration du manuel, une démarche participative et inclusive impliquant toutes les parties prenantes a été privilégiée, permettant une meilleure prise en compte des desideratas du commanditaire et de ses partenaires. Ainsi, l'élaboration du manuel a suivi quatre (04) grandes phases : (i) l'élaboration de note de cadrage et sa validation, (ii) la collecte des données à travers des entretiens et la revue de littérature, (iii) l'analyse des données et la rédaction du manuel et (iv) la restitution et la validation du rapport.

Le présent manuel de gestion de cycle de projet est un outil de travail qui vient en complément aux outils utilisés par le FIE et ses partenaires pour accomplir leur mission. Il vise à offrir un cadre d'apprentissage théorique et pratique aux acteurs intervenant dans le champ des changements climatiques et de l'environnement notamment la gestion des projets de développements et climatiques. Il s'inspire des manuels élaborés par le FIE et propose un outil pratique de suivi évaluation du portefeuille de projets.

En termes de structuration, le manuel est composé de trois (03) grandes parties. La première partie présente le cadre institutionnel du FIE. La deuxième partie présente le cadre de conception et d'exécution des projets au sein du FIE. La troisième partie traite spécifiquement du cadre descriptif du cycle de projet.

1.1. Historique du FIE

Le Fonds d'Intervention pour l'Environnement (FIE) a été institué dans le premier Code de l'Environnement en 1994. Il a été reconduit dans les deux révisions suivantes de ce code (1997 et 2013). En 2013, pour asseoir les bases du FIE, le ministère en charge de l'Environnement a mis en place un processus participatif et concerté de réflexion, avec l'appui technique et financier du Programme d'Appui au Secteur Forestier (PASF) financé par les coopérations luxembourgeoise et suédoise. Ce processus a impliqué tous les acteurs du secteur de l'environnement (services publics, secteur privé, partenaires au développement, ONG et associations, collectivités territoriales, etc.). Il a abouti à des projets de textes courant 2014, proposant un statut d'Etablissement Public de l'Etat, dans la catégorie des Fonds d'Etat. Les deux décrets opérationnalisant le FIE ont ensuite été adoptés en juillet 2015 par le Gouvernement, ouvrant la voie à la mise en place concrète du fonds. Ainsi, le FIE est placé sous la tutelle technique du Ministère en charge de l'environnement et celle financière du ministère de l'Économie et des Finances. Son organisation et son fonctionnement sont organisés par les décrets n°2015-838/PRES-TRANS/PM/MEF/MERH du 13 juillet 2015 portant création, missions, organisation et fonctionnement du FIE et n°2015-901/PRES-TRANS/PM/MEF/MERH du 27 juillet 2015 portant approbation des statuts particuliers du FIE.

1.2. Statuts, missions et objectifs

Le FIE est issu de la volonté de l'Etat burkinabè de se doter d'un instrument financier nouveau pour répondre aux enjeux environnementaux et climatiques du pays. Sa vocation est de devenir le levier de financement pour mobiliser des ressources financières nationales additionnelles, ainsi que des fonds extérieurs complémentaires, liés à l'environnement, à la gestion durable des ressources naturelles et aux changements climatiques.

En tant qu'instrument financier, le FIE a pour mission de contribuer :

- à la réduction des tendances actuelles de dégradation de l'environnement et donc des pertes économiques induites ;
- à la lutte contre les effets néfastes du changement climatique ;
- au développement économique du pays en créant des richesses et des revenus dans les filières de l'environnement et des ressources naturelles ;
- à la réduction de la pauvreté par un mode d'intervention approprié auprès des bénéficiaires directs et indirects des actions environnementales financées par le fonds.

A ce titre, le FIE est chargé de :

- mobiliser et gérer des financements nationaux et internationaux en faveur de l'environnement y compris le climat au Burkina Faso ;
- allouer des financements (subventions) ou des incitations financières (bonification de taux, garanties d'emprunts) aux différents groupes d'acteurs nationaux selon leurs compétences en matière de gestion et protection de l'environnement ;
- suivre et rendre compte de l'utilisation des fonds reçus et des appuis financiers alloués.

Le FIE intervient dans les domaines suivants :

- l'environnement et le cadre de vie, qui correspond aux domaines de l'assainissement, du cadre de vie et de la lutte contre les pollutions au sens large ;
- la gestion durable des ressources forestières et fauniques ;
- la gestion des risques et catastrophes pour leurs aspects environnementaux, notamment la réaction face aux risques de catastrophes naturels et industriels, y compris la réparation des dégâts causés par les animaux sauvages ;
- la gestion durable des terres et des ressources en eaux, notamment dans les techniques et modes de production agricole, halieutique ou pastorale, ou la promotion générale de la gestion durable des ressources des sols et des eaux ;
- la promotion de pratiques durables dans les secteurs productifs et de l'énergie.

Ces différents domaines constituent chacun un fonds thématique du FIE. Il intervient également dans le financement d'actions d'atténuation et d'adaptation aux effets néfastes des changements climatiques, dans le domaine de la gouvernance environnementale et de la promotion du développement durable, de l'éducation environnementale et de la recherche environnementale qui sont des domaines transversaux d'intervention.

1.3. Organisation et fonctionnement

L'administration et la gestion du FIE s'articulent autour des organes que sont le Conseil d'Administration (CA), les comités et la Direction Générale (DG).

1.3.1. Conseil d'administration

Le FIE dispose d'un Conseil d'Administration (CA) composé de neuf membres conformément au décret N°2015-901/PRES-TRANS/PM/MERH/MEF, portant approbation des statuts particuliers du Fonds d'Intervention pour l'Environnement (FIE). Il exerce une autorité et un contrôle sur l'ensemble de ses organes pour s'assurer de l'exécution de sa mission de service

public. Il délibère sur toutes questions touchant au fonctionnement et à la gestion de l'établissement. Les attributions du Conseil d'administration sont largement décrites dans le décret ci-dessus. Il se réunit deux fois par an, en sessions ordinaires, pour approuver d'une part les rapports d'activités et les états financiers de l'exercice écoulé, et d'autre part le budget et le programme d'activités de l'exercice à venir. Il se réunit autant de fois que de besoin dans le cadre de l'examen des demandes de financement relevant de sa compétence. En outre, il peut se réunir en session extraordinaire, soit sur convocation de son Président, soit à la demande du tiers de ses membres tant que l'intérêt du FIE l'exige.

Par ailleurs, il est créé une structure chargée de l'audit interne rattachée au CA auquel il rend compte périodiquement.

1.3.2. Comités

Par délibération, il est créé un Comité de financement. Cet organe technique est composé du Président du Conseil d'administration (CA), de deux membres du CA et du Directeur général qui en assure le secrétariat. Le Comité de financement est chargé de l'examen et de l'approbation des dossiers soumis au financement du fonds dont le montant est supérieur au seuil délégué au Directeur général et inférieur au seuil relevant du Conseil d'administration. Ces seuils sont fixés par délibération du CA.

Le FIE est organisé en fonds thématiques qui sont des mécanismes internes de mobilisation et d'allocations de ressources spécifiques à un ou plusieurs de ses domaines d'intervention. Il s'agit des fonds thématiques : (i) Environnement et Cadre de vie, (ii) Risques et catastrophes pour leurs aspects environnementaux, (iii) Forêt et Faune, couvrant la gestion durable des ressources forestières d'une part et des ressources fauniques d'autre part, (iv) Gestion durable des terres et des ressources en eaux, (v) Promotion des pratiques durables dans les secteurs productifs et de l'énergie. Chaque fonds thématique dispose d'un comité thématique qui rend des avis techniques au comité de financement sur les demandes de financement qui lui sont soumises. Chaque comité thématique est composé de représentants de l'Etat et de représentants des acteurs non étatiques.

Il est créé un Comité régional du FIE dans chaque région du Burkina Faso, qui joue le rôle d'orientation régionale et de propositions d'allocations des financements du fonds pour les projets et activités relevant des domaines d'intervention du FIE dans le ressort d'intervention de chaque région. Chaque comité régional est composé de représentants des services techniques de l'Etat et de représentants des acteurs non étatiques.

1.3.3. Direction Générale

Au plan organisationnel, le FIE est subdivisé et organisé en directions techniques, directions centrales, antennes régionales et en services rattachés à la Direction Générale. Ainsi les structures relevant de la direction générale sont :

- les Directions techniques, notamment la Direction des Opérations, la Direction de la Communication et des Relations publiques, la Direction de la Recherche des Financements et la Direction du Suivi et de l'Evaluation ;
- les Directions centrales, à savoir la Direction des Finances et de la Comptabilité, la Direction des Ressources Humaines, la Direction des Marchés Publics, le Bureau Comptable Matière ;
- les Antennes Régionales ;
- les services rattachés à la Direction Générale à savoir le Contrôle de gestion (contrôles interne et des opérations financières), le secrétariat particulier, le service informatique, la cellule d'appui technique et le service des affaires juridiques et du contentieux.

1.4. Cadre règlementaire d'exécution des projets

Le FIE jouit d'une autonomie de gestion administrative et financière et s'aligne sur les priorités nationales en matière d'environnement, de climat et de développement durable. Il n'est pas une structure d'exécution technique c'est à dire qu'il ne met pas en œuvre lui-même d'actions environnementales directes et ne gère pas de projet ou de programme. Ce sont les acteurs éligibles (services techniques, collectivités territoriales, ONG et associations, groupements privés, ...) qui mettent en œuvre les actions. Enfin, il intervient en complément des mécanismes existants et concentre ses interventions dans les domaines prioritaires.

Le FIE fournit un appui technique et financier à ses partenaires. Cela inclut la conception et la mise en œuvre de divers projets environnementaux et climatiques. Selon le type et la nature du projet, il peut avoir divers positionnements. Il a la capacité d'assumer la gestion fiduciaire et d'exécution des projets.

Dans la même optique, les modes de financement du FIE s'effectuent à travers les appuis financiers prenant la forme de :

- subvention ;
- incitation financière sous forme de bonification de taux d'intérêt ou garantie bancaire ;

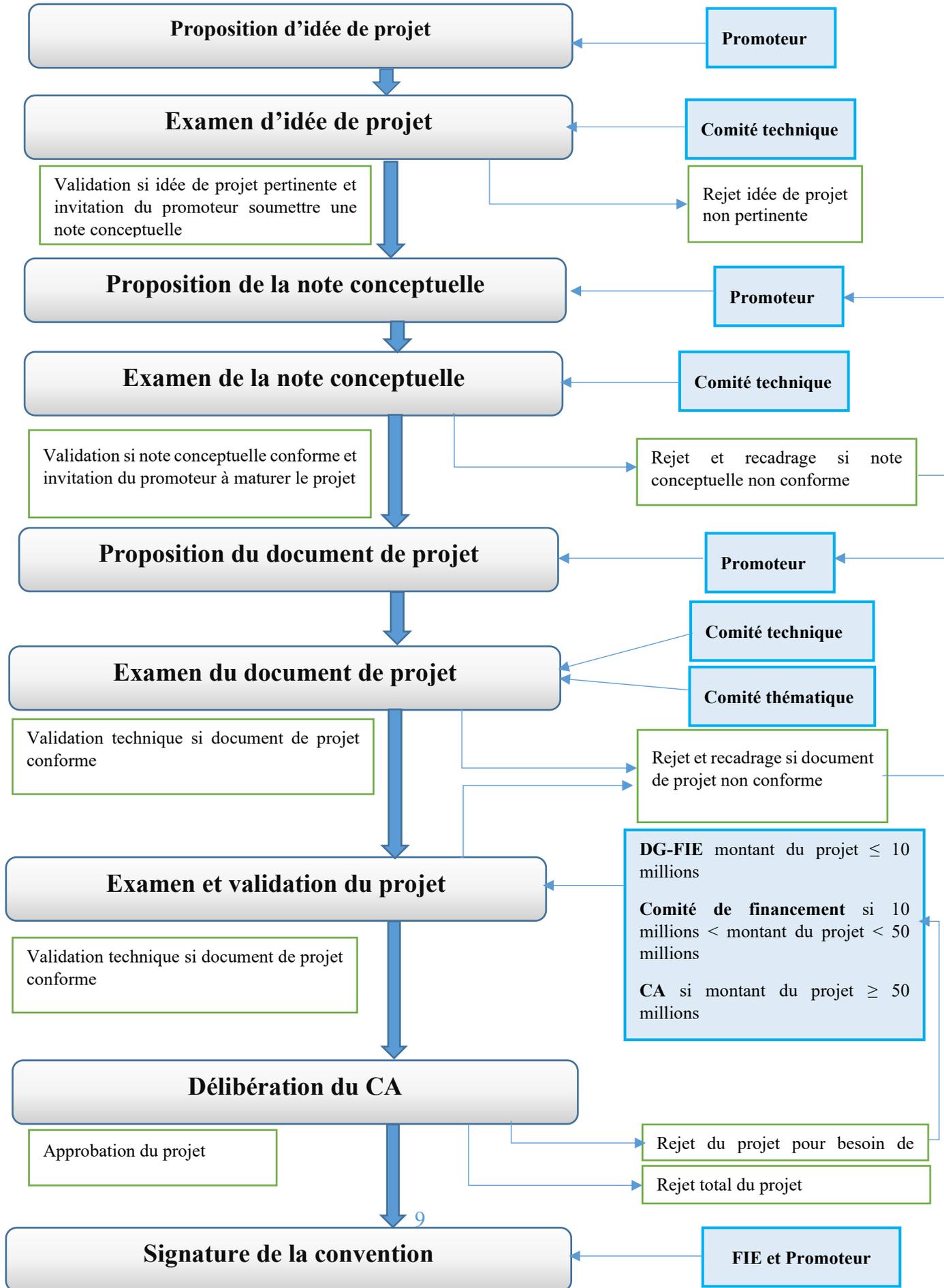
- financement d'actions d'urgence (remédiation environnementale) en cas de catastrophe naturelle ou industrielle ;
- indemnisation de communautés locales dans les cas des dégâts causés par les animaux sauvages ;
- prix décernés par concours à des meilleures pratiques environnementales et climatiques ;
- abondement de fonds ou de mécanismes financiers existants, par délégation d'une partie de ses financements, assortie d'un cahier de charges.

Le FIE intervient principalement par financement direct des propositions de projets et par appels à projets.

1.5. Financement direct des propositions de projets

Le FIE finance des projets issus d'acteurs des départements ministériels, des Collectivités territoriales, du secteur privé, des associations et ONG, des institutions de recherches publiques et privées, etc. Pour ce faire, l'acteur soumet une note conceptuelle au FIE qui fera l'objet d'une évaluation par un comité technique. En cas de validation de la note conceptuelle, l'entité d'exécution est invitée à maturer son projet, qui sera par la suite financé selon les procédures nationales et celles des bailleurs de fonds. La figure ci-dessous présente les différentes étapes d'une proposition de projet pour financement.

Figure 1 : Etapes d'une de proposition de projet



1.6. Appel à projets

C'est un mécanisme approprié pour toucher beaucoup d'acteurs locaux pour des actions de petite ou moyenne dimension. Ainsi, l'accent est mis sur l'approche par la demande, ce qui favorise l'appropriation et la génération d'impacts positifs des projets financés.

La sélection des projets se déroule suivant plusieurs étapes. Elles sont inscrites dans le tableau suivant avec tous les délais sur tout le cycle d'appel à projets et de sa préparation.

Tableau 1 : Procédures de sélection de projet du FIE

Etapes	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
PHASE PREPARATOIRE				
Orientation générale	Directives	Tutelle technique		PM
Elaboration de la note conceptuelle	La note conceptuelle doit faire ressortir des informations pertinentes notamment le titre de l'appel à projets, la durée de l'appel à projets, le contexte et la justification, les objectifs, les résultats, les indicateurs et leurs cibles, les groupes cibles (bénéficiaires), la zone de couverture, les caractéristiques ou spécifications techniques s'il y a lieu, le budget et sa répartition par zone s'il y a lieu.	Responsable de Programme (RP) Budgetaire ou tout autre structure de l'administration	Note conceptuelle	PM

Etapes	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
Réception de la note conceptuelle et mise en place d'un comité technique	La note conceptuelle est soumise au FIE qui met en place par décision un comité technique pluridisciplinaire	DG	Décision portant mise en place d'un comité technique	01 jour
Examen et pré-validation de la note conceptuelle	La note conceptuelle fait l'objet d'examen et de pré-validation par un comité technique. En cas d'insuffisance, elle est retournée à la structure qui l'a soumise pour prise en compte des observations et amendements. En cas d'acceptation de la note conceptuelle, elle est transmise à la DG du FIE pour suite à donner.	Comité technique	Rapport technique Note conceptuelle pré-validée	01 jour
Elaboration des documents d'appels à projets	Canevas, lignes directrices et proposition d'orientation des enveloppes	Comité technique	Documents d'appel à projets	3 semaines
Validation de la note conceptuelle, des documents d'appel à projets et orientation des enveloppes	La note conceptuelle et les documents d'appel à projets sont soumis au comité thématique pour validation. En cas d'insuffisance, ils sont retournés à la structure qui l'a soumise ou au comité technique pour prise en compte des observations. En cas d'acceptation de la note conceptuelle, elle est	Comité thématique	Note conceptuelle et documents d'appel à projets validés	05 jours

Etapes	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
	transmise à la DG du FIE pour suite à donner.			
Lancement d'un avis à manifestation d'intérêt	Cette étape est facultative. Elle permet au FIE de disposer d'un vivier d'acteurs intervenants dans un domaine précis.	DMP	Base de données des acteurs	30 jours
Examen et approbation par le CA et/ou ANO bailleur	<p>Le CA examine la note conceptuelle et les documents d'appel à projets. En cas d'insuffisance, ils sont retournés à la DG pour nécessaire à faire. En cas d'approbation, le FIE est autorisé à poursuivre le processus. Le CA peut rejeter la proposition de l'appel à projets.</p> <p>Dans le cas des projets financés par les PTF un avis de non objection peut être requis.</p>	CA	Délibération ou avis de non objection	01 jour
Recrutement d'experts	Recrutement d'experts au besoin.	DMP/DRH/ PTF	PV de recrutement	3 à 6 mois (en parallèle des autres étapes)

Étapes	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
Information des promoteurs potentiels	Campagne médiatique continue à travers plusieurs canaux.	DCRP/DO	Supports médiatiques diffusés	PM
LANCEMENT DE L'APPEL A PROJETS				
Cérémonie de lancement officielle de l'appel à projets	Elle est présidée par l'autorité ou son représentant et rassemble toutes les parties prenantes (structures publiques et privées, les PTF, ONG, OSC, collectivités territoriales, etc.) afin de les informer et susciter leur adhésion.	DG/MEEA	Rapport de lancement	01 jour
Formation des promoteurs potentiels	Séances de clarification sur le canevas de montage des projets	DO	Rapport de formation	14 jours
Mise en place d'un comité de réception	Mise en place d'un comité de réception par décision	DG	Décision portant mise en place d'un comité technique	01 jour
Réception des dossiers	La réception des dossiers se fait physiquement et/ou en ligne	Comité de réception	Dossiers reçus	30 jours
SELECTION DES PROJETS				
Mise en place de comité de sélection	Mise en place d'un comité de sélection par décision	DG	Décision portant mise en place d'un comité technique	01 jour

Etapes	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
Dépouillement	Le comité de sélection vérifie le nombre de plis reçus, ouvre les plis, vérifie la présence des pièces requises.	Comité de sélection	<ul style="list-style-type: none"> - PV de dépouillement - Base de données 	03 jours
Réception des compléments de dossier	Si le dossier est incomplet, le promoteur est invité par écrit à compléter son dossier	DG	Compléments de dossier	05 jours
Mise en place d'un comité d'analyse administrative, technique et financière	Un comité d'analyse administrative, technique et financière est mis en place par décision	DG	Décision portant mise en place d'un comité technique	01 jour
Analyse administrative technique et financière	<p>La sélection administrative permet d'éliminer les dossiers qui ne répondent pas aux critères (i) d'éligibilité et (ii) de complétude</p> <p>L'analyse technique et financière permet d'assurer la notation et le classement par ordre des projets éligibles</p> <p>Cette analyse est complétée par des sorties terrains</p>	Comité d'analyse administrative technique et financière	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport technique - Base de données 	21 jours
Présélection des projets	Le comité de sélection revient après le comité d'analyse technique et administrative pour une	Comité de sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport technique - Base de données 	02 jours

Etapes	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
	présélection des projets avant que le comité thématique ne siège.			
Pré-allocation des projets par le niveau régional	Les pré allocations portent sur les projets ayant des notes comprises entre 10 et 25 en priorisant les scores les plus élevés jusqu'à l'épuisement de l'enveloppe. Cette étape concerne uniquement le cas des appels à caractère régional.	Comités régionaux	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports techniques régionaux - Base de données 	02 jours
Allocation des subventions	Les Comités Thématiques interviennent pour vérifier la cohérence des projets proposés avec les orientations nationales, les politiques et stratégies. Ils émettent des avis techniques au comité de financement	Comités Thématiques	<ul style="list-style-type: none"> - Procès-Verbal - Compte rendu - Délibérations 	02 jours
Examen et validation des résultats	<p>Sur la base des recommandations du comité thématique, les projets sont validés par différents acteurs conformément aux seuils suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets \leq 10 millions FCFA : validation par la Direction Générale 	DG, Comité de financement	<ul style="list-style-type: none"> - Compte rendu - Délibérations 	03 jours

Etapas	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
	<ul style="list-style-type: none"> - Projets entre 10 et 50 millions FCFA : validation par le Comité de Financement 			
Approbation des projets par le CA	Examen et validation des projets \geq 50 millions FCFA Approbation des projets validés.	CA	<ul style="list-style-type: none"> - Procès-verbal - Compte rendu - Délibération 	01 jour
Publication des résultats provisoires et notification des soumissionnaires.	Publication des résultats provisoires sur le site du FIE, de ses partenaires et dans au moins un média de grande audience. Cette publication vise aussi à informer les acteurs de développement sur le financement des activités en cours, afin de contribuer à une coordination et à une synergie pour éviter qu'un même projet ne bénéficie de plusieurs financements sur la même période. Notification des soumissionnaires retenus et non retenus par email et/ou une correspondance.	DCRP / DO	Coupures de presse	02 jours
Réception et traitement des plaintes	Un délai de 72 heures est accordé aux éventuelles plaintes	Comité de gestion de gestion des plaintes	<ul style="list-style-type: none"> - Registre de réception des plaintes - Rapport de traitement des plaintes 	05 jours

Etapas	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
	<p>Vérification approfondie des dossiers des plaignants suivant le mécanisme de gestion des griefs du FIE (48 heures)</p> <p>Les résultats sont reversés à DG pour suite à donner</p> <p>Le traitement des plaintes peut ramener à une étape suscitée</p>			
Publication des résultats définitifs	Après l'approbation finale des allocations et la prise en compte des plaintes, le FIE publie les résultats des appels à projets	DCRP/DO	Communiqué officiel	01 jour
CONTRACTUALISATION				
Amélioration des projets	L'amélioration doit impérativement se faire en collaboration étroite avec le promoteur ou son représentant, afin de veiller à ce que chaque modification soit pertinente et conforme aux attentes initiales.	DO/DSE	Projets améliorés Procès-verbaux	07 jours
Etablissement de la situation de référence des projets	La situation de référence des projets consiste à dresser un état des différents aspects du projet conformément à un canevas élaboré à cet effet	DSE/DO	– Rapport de la situation de référence	07 jours

Etapas	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
Elaboration des conventions	Chaque convention est élaborée suivant le canevas type contenu dans le dossier d'appel à projets. Elle précise les droits et les obligations des parties, le coût total du projet, la subvention accordée, les apports du promoteur, les modalités de décaissement ainsi que les procédures de suivi, de contrôle et d'audit.	SAJC / DO	Conventions	04 jours
Cérémonie de remise symbolique des conventions	Présidée par l'autorité ou son représentant, elle scelle le partenariat entre le FIE et le promoteur et est précédée de l'approbation des conventions	DG / MEEA	Rapport de la cérémonie	01 jour
MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET CLOTURE DES PROJETS				
Formation initiale des promoteurs	La formation initiale vise à fournir aux promoteurs les connaissances fondamentales sur la gestion de projet, en mettant particulièrement l'accent sur les spécificités liées à la gestion des projets FIE. Elle représente également l'opportunité de remettre officiellement le « Manuel Promoteurs » et les canevas de rapportage	DO	Rapport de formation	05 jours

Etapes	Description	Responsable/partenaire	Livrables	Durée
Mise en œuvre des projets et rapportage par promoteurs	Par les promoteurs, selon « le manuel promoteurs » et avec l'appui des antennes régionales FIE	Promoteurs	Rapports intermédiaires et finaux des promoteurs	PM
Suivi/contrôle technique des projets	<ul style="list-style-type: none"> – Suivi/accompagnement des promoteurs par les antennes régionales du FIE ; – Suivi/Contrôle par le niveau central ; – Contrôle spécifique ad hoc en cas de problème ; – Audit externe en cas de besoin 	DSE et AR	<ul style="list-style-type: none"> – Rapports de suivi – Rapports d'évaluation – Rapports d'audit 	PM
Stratégie de sortie en fin de projet	Avant la fin du projet, travail particulier avec les promoteurs pour optimiser la stratégie de sortie	DSE	Rapport sur la stratégie de sortie	PM
Clôture des projets	Rapport final projet, visite de contrôle finale et attestation de bonnes fins	DG	<ul style="list-style-type: none"> – Rapport d'achèvement – Attestation de bonne exécution 	PM

Source : FIE, 2024

II. PROCESSUS DE CONCEPTION ET D'EXÉCUTION DES PROJETS

2.1. Principes directeurs

La conception et la mise en œuvre des projets repose sur un ensemble de principes directeurs qui guident le processus de planification, d'exécution, de suivi, de clôture et de capitalisation. Ces principes visent à assurer que les projets sont menés de manière efficace, efficiente et cohérente avec les objectifs organisationnels. Les principes directeurs qui guident le cycle de projets du FIE sont les suivants.

2.1.1. Pertinence et cohérence

Ce principe consiste à vérifier dans quelle mesure l'objectif du projet répond bien aux besoins des bénéficiaires, s'il est bien en adéquation avec les enjeux et les problèmes identifiés. Ainsi, le FIE doit assurer la consultation et l'implication des parties prenantes clés dans la conception et la mise en œuvre du projet. Cela permet de s'assurer que le projet aborde les problèmes réels des groupes cibles.

Les projets du FIE doivent s'inscrire dans la politique du Gouvernement en matière d'environnement et de changement climatique. Ils doivent être en phase avec sa mission qui est de contribuer à la réduction des tendances actuelles de dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques, au développement économique du pays, et à la réduction de la pauvreté.

2.1.2. Equité et solidarité

Les actions du FIE doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et inter générationnelle, d'éthique et de solidarité sociale. Le FIE apporte une attention particulière aux personnes vulnérables dans ses projet et lutte contre toute forme d'exclusion. Ce principe s'applique aussi aux disparités régionales. Il garantit l'égalité des chances aux citoyens en assurant leur égal accès aux ressources.

2.1.3. Prise en compte du genre

La conception, la budgétisation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de toutes les actions du FIE doivent nécessairement prendre en compte le genre qui s'analyse sous l'angle des inégalités et des disparités entre hommes et femmes en examinant les différentes catégories sociales dans le but d'une plus grande justice sociale et d'un développement équitable.

2.1.4. Durabilité

La satisfaction des besoins socioéconomiques des populations doit nécessairement se faire dans le respect de l'environnement et des valeurs culturelles. Ce principe implique que la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des plans, programmes et projets du FIE tiennent compte de l'efficacité économique, la viabilité environnementale, l'équité sociale et la préservation des valeurs culturelles. L'évaluation des coûts des biens et services dans le cadre des projets/programmes et la comptabilité du FIE doivent intégrer l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à l'environnement et à la société durant tout leur cycle de vie.

2.1.5. Subsidiarité

Ce principe soutient que les pouvoirs et les responsabilités dans la prise de décision, la conception, la mise en œuvre, le suivi-évaluation et le contrôle des actions doivent être délégués au niveau de l'autorité la plus appropriée. A cet effet, il est indispensable que les antennes régionales du FIE soient suffisamment outillées et responsabilisées dans le cadre de la planification, de la mise en œuvre, du suivi-évaluation et de la capitalisation.

2.1.6. Partenariat, participation et partage d'information

Des complémentarités et synergies nécessaires entre les différents acteurs doivent être recherchées en vue d'assurer une plus grande efficacité et efficience dans la réalisation du développement durable. Pour ce faire, le FIE est tenue de faciliter l'accès aux informations relatives au développement durable et à la participation des groupes et populations locales concernés par le processus de décision sous réserve de la réglementation en vigueur.

2.1.7. Prévention

Le principe de prévention impose d'une part, l'évaluation préalable des impacts négatifs éventuels d'une activité envisagée sur la santé humaine et l'environnement, et d'autre part, la prise de mesures pour éviter ou atténuer ces impacts. Il est mis en œuvre à travers un ensemble varié d'outils ou de techniques telles les évaluations environnementales, les autorisations ou déclarations préalables qui sont exigées avant toute intervention susceptible d'engendrer des effets négatifs sur l'environnement et la société.

2.1.8. Précaution

Ce principe stipule que l'absence de certitude scientifique, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles sur la santé

et l'environnement. Il insiste donc sur les mesures qui doivent être prises en cas d'incertitude scientifique sur les conséquences des risques sur l'environnement.

2.1.9. Transparence et redevabilité

Pour le FIE, ce principe désigne l'engagement à communiquer ouvertement et de manière claire avec toutes les parties prenantes du projet. Il repose sur la disponibilité de l'information pertinente, la visibilité des processus et des décisions, ainsi que la gestion des attentes tout au long du cycle de vie du projet. Le FIE a également l'obligation d'assumer la responsabilité et les conséquences de ses actions dans la réalisation du développement durable et d'en rendre compte régulièrement aux différentes parties prenantes. Il doit assurer la gestion vertueuse des ressources (matérielles, financières, etc.) conformément à la réglementation nationale, à ses procédures et éventuellement celles des Partenaires Techniques et financiers.

Par ailleurs, la redevabilité passe par une grande attention au rapportage technique et financier vis-à-vis des sources de financement du FIE, une publication annuelle des rapports d'activités et des états financiers, une stratégie de communication efficace.

2.1.10. Changement de paradigme

Le changement de paradigme décrit dans quelle mesure une intervention peut générer un impact à plus longue échéance que l'investissement immédiat réalisé. Cette vision d'un changement à long terme doit être associée à une théorie du changement solide et convaincante pour la reproduction et/ou l'intensification des résultats du projet, en l'occurrence la pérennisation des résultats, ou s'accompagner d'une description des obstacles les plus importants au changement et de la manière dont le projet permettra de les surmonter.

La « théorie du changement » est une approche axée sur les résultats qui applique une réflexion critique à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation d'initiatives et de programmes destinés à soutenir le changement dans leur contexte. Il s'agit d'un processus continu de réflexion pour explorer le changement et la manière dont il se produit et ce que cela signifie pour le rôle joué dans un contexte particulier, dans un secteur et/ou avec un groupe de personnes.

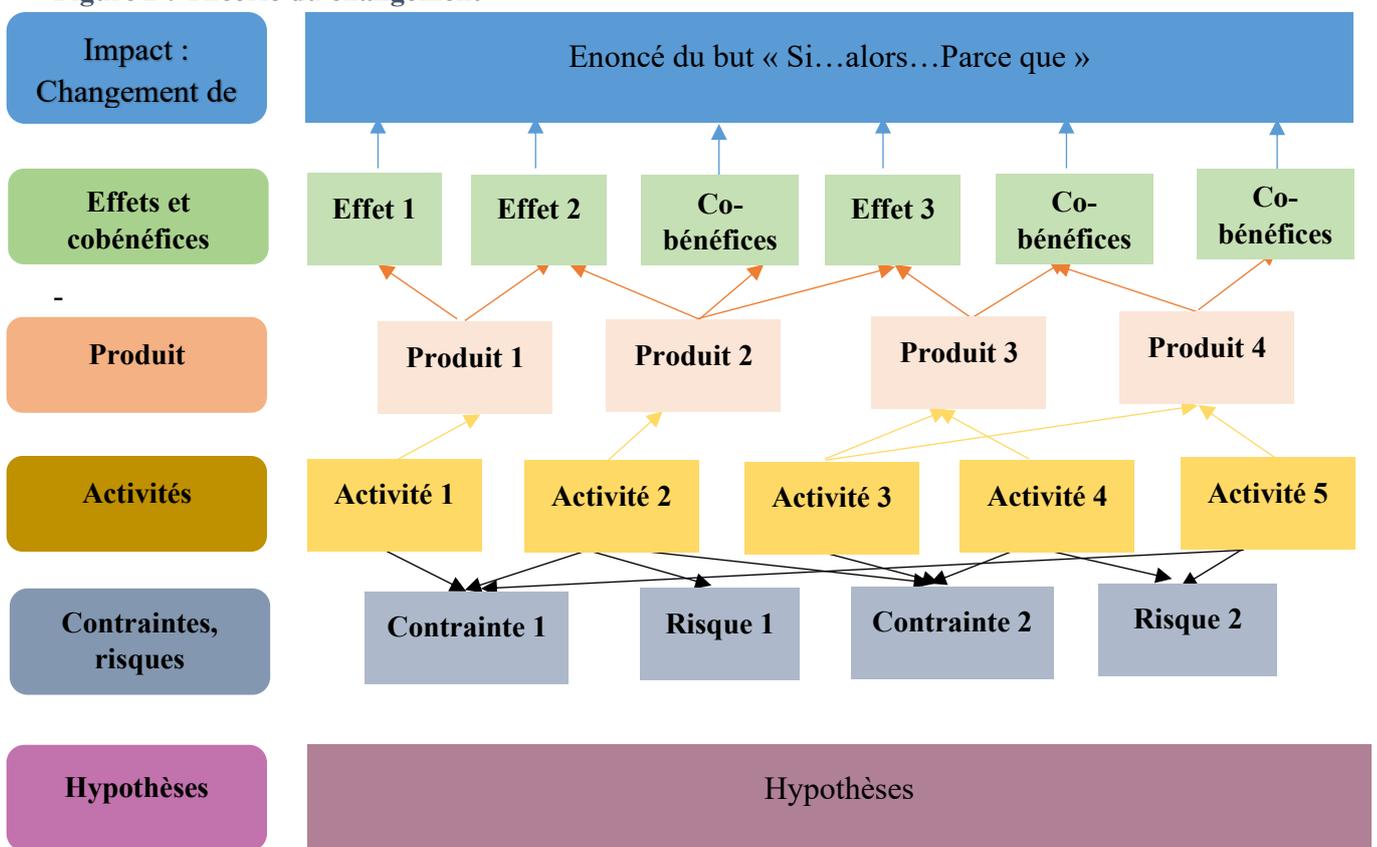
La théorie du changement permet d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité. Elle explique comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus. Elle peut être élaborée pour tous les niveaux d'intervention : événement, projet, programme, politique,

[Manuel de gestion de cycle de projet FIE-BF]
 stratégie ou organisation. C'est une approche innovante pour élaborer et évaluer des initiatives de changement social. Un plan d'architecture pour atteindre les cibles ultimes d'une initiative de changement social.

Plusieurs modèles avec des formats différents sont utilisés pour représenter la théorie du changement.

Modèle logique : diagramme explicatif de la théorie du changement à travers « les liens de cause à effet entre la raison d'être, les changements, la clientèle, les objectifs, la nature de l'intervention, les ressources, les activités, les extrants, les résultats ». Le schéma ci-dessous représente un modèle de théorie de changement.

Figure 2 : Théorie du changement



Source : Adapté de GCF, 2022

2.1.11. Gestion axée sur les résultats et amélioration continue

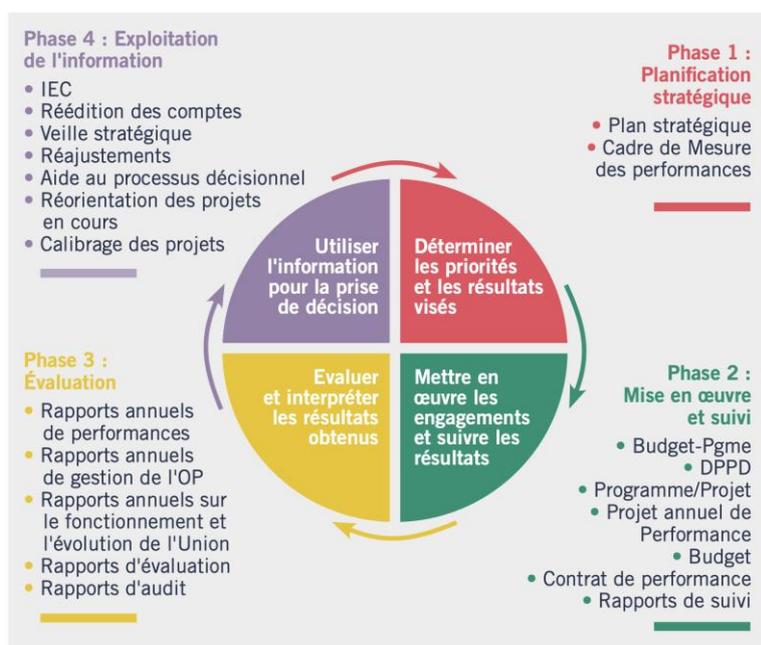
La gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminés, en optimisant l'utilisation des ressources. La notion de résultats est le « noyau dur » de la GAR. Selon l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), la GAR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux

intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement. En matière de changement climatique, la GAR est une approche de gestion qui fournit le cadre, les outils et les orientations à l'appui de la planification stratégique, de la gestion des risques, du suivi des performances, de l'évaluation et de la gestion des connaissances. Elle vise quatre objectifs complémentaires : prise de décision, apprentissage, reddition de comptes et communication.

Par ailleurs, le cycle de projet du FIE doit s'inscrire dans une perspective d'amélioration continue en s'assurant que chaque étape du projet, du début à la fin, est constamment analysée et optimisée pour atteindre des résultats de plus en plus performants. L'amélioration continue permet de garantir la réussite d'un projet, mais aussi de créer une culture d'apprentissage et d'optimisation constante. En intégrant des boucles de rétroaction régulières et en adoptant une approche itérative, le FIE peut continuellement affiner ses pratiques et processus.

La figure ci-dessous montre l'approche adoptée par le FIE.

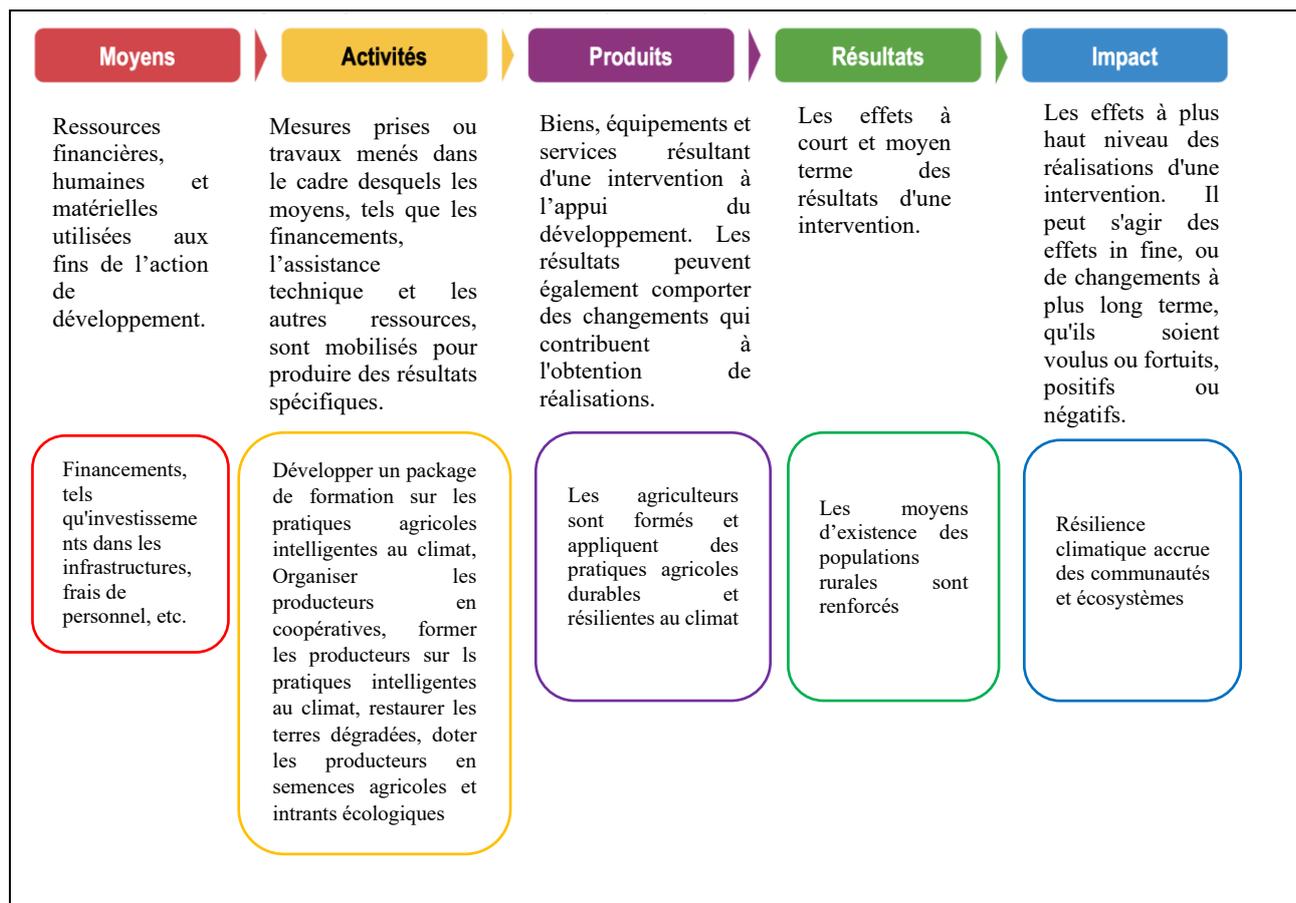
Figure 3 : Phases du cycle de la GAR



Source : UEMOA, 2021

Au niveau de la GAR, les résultats sont définis comme les produits, réalisations ou impacts des interventions dans le domaine du développement. Les liens entre les éléments sont aussi importants que les résultats à proprement parler, chaque élément contribuant au suivant. La figure suivante présente la chaîne de résultat.

Figure 4 : Chaîne des résultats



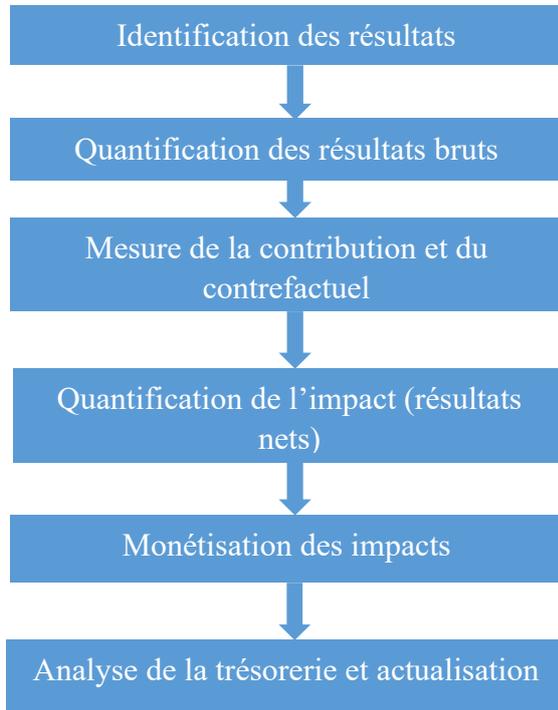
2.2. Analyse sommaire coût-avantage

L'Analyse Coûts-Avantages (ACA) est l'un des principaux outils utilisés pour analyser l'efficacité et l'efficience relatives des interventions publiques. De façon générale, l'ACA permet d'attester les retours sur investissement des différents projets, programmes ou politiques et donc de comparer les différents retours sur investissement afin de déterminer quelles sont les interventions qui produisent le niveau le plus élevé d'avantages relativement aux ressources investies. En ce qui concerne les interventions en matière d'adaptation au changement climatique et les politiques de développement, l'ACA peut être utilisée pour identifier quelles sont les approches et/ou stratégies qui permettent d'avoir le niveau le plus élevé possible de résultats pour un montant de coût donné. Vu qu'une variété d'approches à l'adaptation et au développement sont à l'essai, il s'avère important de savoir lesquelles d'entre elles sont les plus efficaces et efficaces quant à la production d'importants avantages pour les populations et les communautés. Sur la base des résultats de l'ACA, il est alors possible de déterminer les interventions qui doivent être abandonnées en au profit d'autres qui s'avèrent être plus efficaces.

L'ACA est à la fois un outil d'évaluation et de planification. Elle vise à répondre aux questions suivantes : l'intervention a-t-elle produit le changement espéré avec le montant de ressources investi ? Serait-il possible de générer plus d'avantages avec les mêmes ressources si c'était une autre approche qui a été utilisée ? Devrions-nous, à l'avenir, chercher à améliorer

l'approche d'une intervention plutôt qu'à choisir une autre approche d'adaptation tout à fait différente ? Le processus d'analyse est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 5 : Processus d'analyse ACA



L'identification des résultats est relative à la compréhension du type de changements qui se produisent, ou qui se sont produits, depuis le début d'une intervention (que ça soit une politique, un programme ou un projet). Cet exercice peut être basé soit sur les parties prenantes (c-à-d. demander aux acteurs de dire ce qui change et comment) ou sur une revue documentaire, dans le cas où l'on veut tester une hypothèse prédéfinie. Par exemple, si l'on pense qu'il est attendu d'une intervention qu'elle augmente la diversification du revenu, alors l'on devrait tester l'hypothèse que les revenus sont en train de se diversifier que les parties prenantes identifient que le dit changement leur est essentiel/important ou pas. Cependant, le processus d'identification le plus solide est mené en impliquant les acteurs qui sont sensés vivre le changement.

La quantification des résultats bruts se rapporte à la mesure du changement intervenu pour chaque produit pris individuellement. Cette mesure doit être quantitative. Dans le cadre d'un changement qualitatif (ex. résilience climatique des agriculteurs), ce dernier est aussi exprimé en termes quantitatifs, en utilisant par exemple un indicateur pour ce résultat, et en le mesurant en faisant usage d'une échelle. Par exemple, une échelle de 0 à 10 pourrait être utilisée pour

demander aux agriculteurs de déterminer jusqu'à quel point ils pensent être résilients aux risques climatiques comparativement à la période de démarrage du projet. Le changement quantitatif issu de cette seconde phase est appelé changement « brut » car ne prenant pas en compte les autres facteurs qui sont susceptibles d'avoir contribué à produire le changement observé.

Il importe ainsi de mesurer le contrefactuel et l'attribution afin de saisir le changement « net », notamment le changement qui peut être spécifique attribué à l'intervention, objet de l'analyse. Le contrefactuel c'est le niveau de changement qui se serait produit de toutes les façons indépendamment de l'intervention. Il est aussi appelé comme si de rien n'était. Pour les interventions impliquant plusieurs acteurs, il s'avère utile de mesurer les contributions. Il se pourrait, par exemple, que ce soit une ONG qui se serait engagée à travailler avec des partenaires locaux pour mettre en œuvre l'intervention en question. La question est alors de savoir à qui le niveau de changement peut être attribué : à l'ONG ou aux partenaires locaux. De même, il se pourrait qu'une ONG ait mobilisé des ressources « collaboration » pour un projet. Par exemple, il peut avoir des accords entre une ONG et l'Etat pour permettre aux communautés d'accéder à des services publiques ou biens spécifiques, telles que les variétés de semences améliorées. Dans ce cas, il est aussi nécessaire de connaître la proportion du changement dans la production agricole qui peut être attribué à l'ONG et à l'État en question. De fois, le contrefactuel et l'attribution sont analysés ensemble comme un tout. C'est le cas quand lorsqu'il n'y a pas plusieurs acteurs. Dès que le contrefactuel et l'attribution sont mesurables, le changement net appelé aussi « impact » peut être déterminé. L'impact désigne le changement brut moins le pourcentage qui peut être attribué aux autres facteurs et acteurs. Il faudra donc amputer les chiffres obtenus à travers la seconde étape afin d'obtenir le changement net, notamment l'impact de l'intervention.

L'ACA requiert une comparaison entre les coûts d'une intervention et ses avantages. En comparant les deux côtés de l'équation, il est nécessaire de les exprimer tous dans la même unité. L'unité utilisée est l'argent. Ce qui signifie que tous les impacts doivent être traduits en valeur monétaire, que ces impacts aient déjà été exprimés en termes monétaires (telles que l'augmentation du revenu ou de la production) ou pas (comme l'amélioration des services relatifs à l'écosystème ou au bien-être des parties prenantes en général).

Pour finir, il faut rassembler toutes les données dans un modèle de feuille de calcul afin d'entrer, au fil du temps, les coûts supportés et les avantages tirés. Ceci est fait annuellement.

Il faudra déduire tous les coûts et avantages générés à l'avenir afin d'obtenir la valeur actuelle de ces coûts et avantages. Les résultats de ce processus permettront d'avoir la valeur actuelle nette équivalent à la valeur actuelle des avantages moins la valeur actuelle des coûts ainsi que le ratio avantages/coûts équivalent à la valeur actuelle des avantages divisée par la valeur actuelle des coûts. Pour qu'une intervention soit considérée efficace, il faut que la valeur actuelle nette soit supérieure à 0 et le ratio avantages/coûts supérieur à 1.

2.3. Qualité à l'entrée

La qualité à l'entrée représente la prise en compte de tous les facteurs favorisant, dès la phase de conception et l'état de préparation d'exécution des projets et programmes à mettre en œuvre, la qualité dans la mise en œuvre pour l'atteinte des résultats recherchés. La démarche d'assurance qualité à l'entrée du FIE lui permet ainsi de s'assurer que ses projets et programmes sont maturés et prêts à être mis en œuvre pour l'atteinte effective des objectifs recherchés.

2.3.1. Facteurs de qualité à l'entrée

Le FIE est un levier de financement mobilisant des ressources financières nationales additionnelles, ainsi que des fonds extérieurs complémentaires, liés à l'environnement, à la gestion durable des ressources naturelles et aux changements climatiques. L'efficacité est au centre de sa stratégie. Cela l'astreint à considérer au premier degré les facteurs de succès dès la phase d'identification et de conception des projets/programmes. L'assurance qualité à l'entrée constitue pour lui ainsi le fondement d'une mise en œuvre réussie, surtout pour les projets multi acteurs pour lesquels l'atteinte des résultats exige l'implication active et effective des différentes catégories de parties prenantes. Également, compte tenu du fait qu'il est difficile et même impossible de corriger pendant l'exécution des projets et programmes les problèmes de conception, la définition de la qualité à l'entrée constitue un facteur de succès de plus en plus devenue une préoccupation importante du FIE en matière de développement et de conduite des projets de développement. Selon les résultats trouvés par Morra et Thumm (1997), 80% des projets ayant bien défini et pris en compte les facteurs de qualité à l'entrée ont effectivement atteint leurs objectifs et 65% de ceux n'ayant pas bien défini et considéré les facteurs de qualité à l'entrée n'ont pas atteint leurs objectifs.

Le FIE accorde une importance particulière à un certain nombre de critères définis par le CAD de l'OCDE, et dès la phase d'élaboration de projets. Ces critères sont essentiellement la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité.

La pertinence consiste à voir si le projet convient au contexte national, s'il répond aux besoins des bénéficiaires, garantit l'appropriation nationale, s'inscrit dans les priorités nationales, et s'aligne sur les accords multilatéraux auxquels le Burkina Faso a ratifié, etc.

L'efficacité et l'efficience cherchent à voir si :

- les objectifs (par exemple, les objectifs d'adaptation et d'atténuation) pour lesquels le projet a été conçu pourront bien être atteints à travers la logique de l'intervention ;
- l'ingénierie financière proposée (montant du financement, cofinancement, instrument financier, teneur et durée, niveau de concessionnalité) est adéquate et raisonnable pour atteindre les objectifs ;
- les résultats peuvent être atteints au moindre coût ;
- etc.

S'agissant de la viabilité, le FIE doit se poser la question sur la durabilité des actions du projet. Cela soulève plusieurs questionnements notamment sur le choix de technologies durables et adaptées au contexte national, l'entretien des investissements après l'intervention, les actions supplémentaires à entreprendre à la suite de la mise en œuvre du projet pour l'intensification et le maintien des meilleures pratiques, le renforcement des capacités techniques et institutionnelles, le renforcement des cadres politiques et juridiques et la pérennisation des acquis après la mise en œuvre du projet.

2.3.2. Démarche de qualité à l'entrée dans les projets du FIE

Dans l'optique de s'assurer que tous ces facteurs sont bien pris en compte, le FIE suivra une démarche comprenant les déterminants suivants :

2.3.2.1. Alignement du projet sur les priorités nationales

Le FIE dispose d'un plan stratégique déclinant ses priorités et sa logique d'intervention. L'identification, la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets doivent s'inscrire dans les orientations de ce plan.

Par ailleurs, le Burkina Faso a adopté plusieurs politiques et textes juridiques pour encadrer le développement et l'action climatique. Avant toute intervention, le FIE doit s'assurer de l'alignement avec ses priorités.

Au titre des politiques et stratégies, il y a entre autres :

- la Stratégie nationale de mise en œuvre de la CCNUCC ;
- la Politique Nationale de Développement Durable (PNDD) ;
- le Plan national d'adaptation aux changements climatiques (PNA) et son plan d'investissement ;
- la Contribution déterminée au niveau national (CDN) et son plan d'investissement ;
- la vision 2050 de développement à faibles émissions et résilient du Burkina Faso (LT-LEDS) ;
- le Plan National de Développement Économique et Social (PNDES) ;
- le Plan d'Action pour la Stabilisation et le Développement (PA-SD) ;
- la Stratégie nationale d'apprentissage sur le changement climatique (SNACC) ;
- la Stratégie nationale d'économie verte (SNEV) ;
- la Stratégie nationale d'écovillages ;
- le Plan d'investissement d'une agriculture intelligente face au climat ;
- la Stratégie nationale genre (SNG) ;
- la Stratégie nationale de développement de l'agroécologie (SD-AE) ;
- la Stratégie et plan d'actions nationaux sur la diversité biologique (SPANB) ;
- la Stratégie nationale en matière d'environnement (SNE) ;
- le Plan d'actions Genre et changements climatiques.

Par rapport aux lois et règlements, on peut citer :

- la Constitution ;
- la Loi n°002-2001/AN du 8 février 2001 portant orientation relative à la gestion de l'eau ;
- la Loi n°034-2002/AN du 14 novembre 2002 portant orientation relative au pastoralisme au Burkina Faso ;
- la Loi n°003-2011/AN du 05 avril 2011 portant Code forestier au Burkina Faso ;
- la Loi n°034-2012/AN du 02 juillet 2012 portant réorganisation agraire et foncière au

Burkina Faso ;

- la Loi n°006-2013/AN du 02 avril 2013 portant Code de l'environnement au Burkina Faso ;
- la Loi n°008-2014/AN du 8 avril 2014 portant orientation sur le développement durable au Burkina Faso ;
- la Loi n°012-2014/AN du 22 avril 2014 portant loi d'orientation relative à la prévention et à la gestion des risques, des crises humanitaires et des catastrophes ;
- la Loi n°045-2024/ALT du 30 décembre 2024 portant sur les emballages et sachets en plastique au Burkina Faso ;
- la Loi n° 070-2015/CNT du 22 octobre 2015 portant orientation agro-sylvo-pastorale, halieutique et faunique au Burkina Faso ;
- la Loi n°014-2017/AN du 20 avril 2017 portant réglementation générale du secteur de l'énergie ;
- le décret n°2024-0305/PRES-TRANS/PM/MEEA/MEFP/MARAH/MDICAPME/MEMC/ MTMUSR du 27 mars 2024 portant mise en place du système national de Mesure, Rapportage et Vérification pour la transparence climatique ;
- le décret n°2024-0340/PRES-TRANS/PM/MEEA/MEFP/MARAH du 29 mars 2024 portant création, attributions, composition, organisation et fonctionnement du Comité national sur les changements climatiques ;
- l'arrêté conjoint n°2022-00520/MEFP/MEEA du 30 décembre 2022 portant création, attributions, organisation, composition et fonctionnement d'un cadre de concertation des structures focales nationales sur la mobilisation de la finance climat en abrégé CC-SFN/FC.

2.3.2.2. Respect et prise en compte des réalités socioculturelles

La majorité des interventions du FIE est orienté au niveau communautaire, notamment dans les villages, communes, provinces et régions ayant des réalités socioculturelles différentes. Dans l'optique que les actions du FIE soient acceptés par les bénéficiaires (ce qui permet d'assurer l'appropriation par les communautés), le FIE veille à ce que ses interventions respectent les cultures, traditions et normes sociales au niveau local. De la même manière, le FIE oblige ses agents ou partenaires exécutants à respecter les cultures et normes au niveau

des communautés bénéficiaires des interventions. Il veille donc ardemment à ce que la mise en œuvre de ses projets ne heurte pas les sensibilités des bénéficiaires. Il s'agit d'ailleurs d'un des normes de la politiques environnementales et sociales du FIE.

2.3.2.3. Respect des normes prise en compte des réalités socioculturelles

2.3.2.4. Implication des bénéficiaires

Dans ses interventions notamment en milieu communautaire, le FIE doit adopter une démarche participative et inclusive. A cet effet, il doit veiller à l'implication et la participation active, à toutes les étapes du projet, des bénéficiaires qui ont la responsabilité d'assurer la durabilité des interventions. Cette implication constitue pour un projet d'intérêt collectif, une condition sine qua none de son appropriation. Elle permet de montrer aux bénéficiaires (impliqués depuis le début, de la phase d'identification jusqu'à la fin) que le projet est exécuté dans une logique de partenariat qui leur donne des rôles et responsabilités bien définis.

2.3.2.5. Promotion des femmes et égalité de genre

Le FIE dispose d'une politique genre alignée sur la stratégie nationale genre. Ainsi, la problématique de l'égalité de genre occupe une place importante dans les interventions du FIE. Dans ses projets, le FIE veillera toujours à tenir compte des besoins spécifiques des femmes et des hommes et à atténuer fortement les inégalités de genre de la planification, la budgétisation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation. Le FIE s'assurera également de l'équité en accordant une attention particulière aux personnes vulnérables que sont les femmes, les enfants, les vieilles personnes et les personnes handicapées. Un accent particulier devrait être accordé à l'autonomisation des femmes, des jeunes et des personnes handicapées dans toutes les étapes du cycle de projet.

2.3.2.6. Définition et respect des processus

Dans la gestion de projet, les processus sont des séries d'activités ou de tâches organisées dans un ordre spécifique et chronologique qui doivent être suivies pour atteindre les objectifs du projet. Ces processus sont essentiels pour assurer la cohérence, l'efficacité et la réussite du projet tout au long de son cycle de vie. Le respect des processus dans le cycle de gestion de projet garantit que chaque étape est accomplie correctement, selon les normes et les attentes définies.

2.3.2.7. Communication et gestion de l'information

La communication et la gestion de l'information jouent un rôle crucial dans le succès de tout projet. Elles assurent la fluidité des échanges, l'efficacité des décisions et la coordination entre les différentes parties prenantes tout au long du cycle du projet. La conception et la gestion d'un projet n'a de sens que s'il intègre les principes du partage des connaissances et des informations dans le cadre d'une communication tant de façon descendante qu'ascendante.

Pour répondre efficacement aux besoins des décideurs ou des populations en matière d'informations, une gestion optimale de l'information doit être prônée à tous les stades du cycle de projet. La gestion de l'information vise à collecter, organiser, stocker, partager et sécuriser les informations pertinentes pour le projet afin d'assurer sa réussite. Une communication efficace garantit que les informations sont correctement transmises à ceux qui en ont besoin, au moment opportun.

Au FIE, la gestion efficace de l'information passe par la mise en place de bases de données aux différents stades du cycle de projet, depuis l'identification de l'idée de projet, la conception, la mise en œuvre, suivi-évaluation jusqu'à la clôture.

Plusieurs supports et canaux sont utilisés pour la diffusion de l'information et tiennent compte des besoins des utilisateurs finaux de l'information. Des rencontres sont organisées pour harmoniser la compréhension des outils et permettre une bonne remontée des informations. Les informations une fois agrégées, sont diffusées sous forme de rapports périodiques, de bulletins d'informations, d'annuaires statistiques, de base de données, de tableaux de bord, etc.

Les principaux canaux de diffusion sont :

- les courriers administratifs ;
- le site internet du FIE ;
- les sites internet des projets et programmes ;
- les plages d'informations sur des chaînes télé et radios ;
- les réseaux sociaux ;
- les magazines périodiques ;
- les cadres de dialogues : ateliers, séminaires, colloques, comité de pilotage, conseil de direction, conseil d'administration du FIE, etc.

Des archives en supports papiers et numériques sont tenues dans le cadre du cycle de vie du projet. Les archives peuvent être constituées de documents, d'images ou de films produits depuis la conception du projet jusqu'à sa clôture. Au FIE, les données ou documents archivés sont codifiés et rangés dans une bibliothèque au niveau de la DCRP. Les versions électroniques sont stockées dans les banques de données, les serveurs de stockages, etc. Ces informations sont accessibles au grand public, aux partenaires, au personnel du FIE, de l'administration publique ou privée, aux chercheurs, aux élèves et étudiants, etc.

2.4. Risques dans le cycle de projet

Le risque est inhérent à l'activité humaine et est présent dans toutes les étapes du cycle de vie quotidienne. Le Burkina Faso a été exposé au cours de ces dernières années à plusieurs crises dont la crise financière de 2008, la pandémie de Covid-19 ainsi que les multiples crises socio-politiques. Cela a confirmé le rôle crucial de la gestion des risques en particulier lorsque des ressources importantes (humaines, financières, techniques, etc.) sont en jeu. Ainsi, les projets conçus et suivis par le FIE, peuvent être exposés à divers types de risques. De ce fait, le FIE est dans l'obligation d'envisager un ensemble d'activités qui consistent à recenser les risques qui peuvent impacter ses projets, puis à définir et à mettre en place les mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences de ces risques probables.

2.4.1. Cadre globale de mesures d'atténuation des risques au FIE

L'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre des interventions du FIE passent par la prise en compte des risques. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier les risques pouvant constituer des goulots d'étranglement afin de proposer des mesures d'atténuation. Le FIE dispose ainsi d'une cartographie des risques assortie d'une stratégie de mitigation.

2.4.2. Gestion des risques dans les projets du FIE

La notion de risque se révèle complexe et évolue au fil du temps. Elle est approchée différemment selon les domaines et les spécialités. Comme le souligne Melloni (2010), le risque est une construction sociale, intimement liée à la perception que les acteurs ont d'un danger pour eux-mêmes ou pour les autres. Selon le Guide ISO/CEI 51 : 2014, le risque est la combinaison de la probabilité d'un dommage et de sa gravité. Cette définition est intéressante pour au moins deux raisons. Pour la norme ISO 31000 version 2018, un risque est généralement exprimé en termes de sources de risque, d'événements potentiels avec leurs

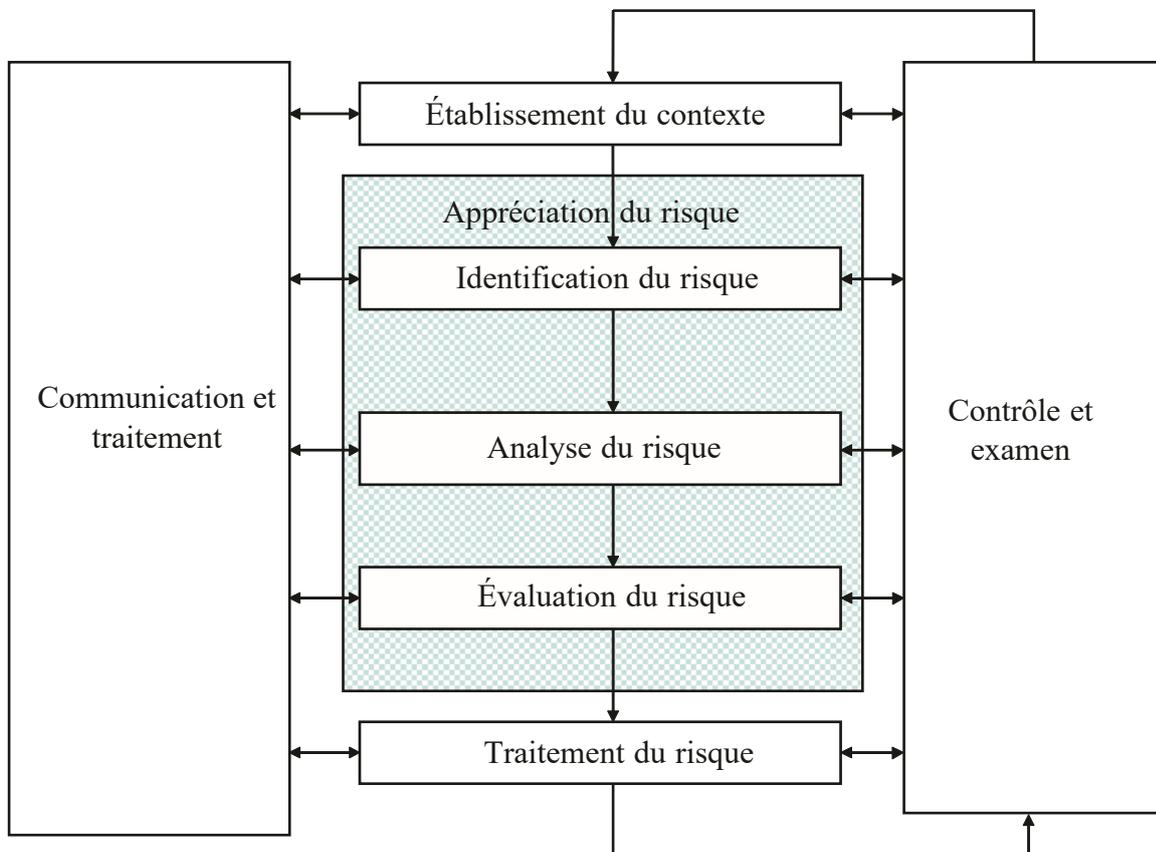
conséquences et leur vraisemblance.

Le danger est une propriété intrinsèque d'une situation, d'un produit, d'un équipement susceptible de causer un dommage (INRS, 2005). Il est par ailleurs considéré comme la source potentielle de dommage (Guide ISO/CEI 51:2014). Le dommage quant à lui, désigne une situation qui affecte et dégrade la santé des personnes, les biens et la qualité de l'environnement.

La gestion du risque intègre la description du cadre de gestion des risques, la description du processus de gestion des risques, et le suivi et la capitalisation de la gestion des risques.

La stratégie de gestion des risques du FIE est ainsi proche de celle édictée par la norme ISO 31000 version 2018 « Management du risque - lignes directrices », qui est un guide de référence pour la gestion des risques en entreprise et pour tout type d'organisation publique ou privée, sans distinction de taille, d'activité ou de secteur. Cette norme est élaborée dans le but d'aider les organisations à se préparer à faire face à tous les imprévus en mettant en œuvre un management du risque. Le cadre de gestion des risques est ci-dessous présenté.

Figure 6 : Processus de management des risques selon le modèle ISO 31000



2.4.2.1. Etablissement du contexte

Le processus de gestion des risques commence par la première étape qui est l'analyse du contexte. Le contexte correspond à l'environnement global dans lequel le projet s'exécute. Il comprend aussi bien, l'environnement interne que l'environnement externe. La détermination du contexte permet ainsi de cadrer avec précision les paramètres qui encadreront la mise en œuvre du projet ou du programme. Analyser le contexte consiste à chercher à avoir une bonne compréhension de l'environnement général, à connaître les différentes considérations internes et externes susceptibles d'impacter les activités à mettre en œuvre. Dans cette optique, il s'agit de déterminer les situations qui ont cours sur les plans administratif, politique, social, culturel et culturel au sein de la communauté ou du territoire et qui peuvent impacter négativement la bonne marche des activités. Pour bien analyser le contexte, le FIE s'attache à mettre en œuvre une bonne politique de communication et de consultation participative, qui concerne les parties prenantes directement engagées dans la réalisation du processus, mais aussi celles qui ne sont pas directement engagées mais qui se perçoivent comme pouvant être touchées par les décisions ou les activités découlant de la réalisation du processus de gestion des risques¹.

2.4.2.2. Identification des risques

L'identification des risques un processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques. Elle consiste à recenser par tous les moyens possibles, tous les risques et sources de risque susceptibles d'affecter le projet concerné, mais aussi les domaines d'impact de ces risques. Ces moyens peuvent être la revue de projets similaires déjà mis en œuvre, des échanges et discussions avec des personnes ressources, le brainstorming, l'étude de la littérature, la consultation de bases de données, etc. Autrement dit, identifier les risques consiste à se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui peut se produire ?
- Quand est-ce que cela peut se produire ?
- Où est-ce que cela peut se produire ?
- Comment est-ce que cela peut se produire ?

¹ Office burundais pour la protection de l'environnement (OPBE), 2019. Manuel de gestion du cycle de projet.

- Pourquoi est-ce que cela peut se produire ?

Cette démarche de questionnement permet dans un premier temps de dresser un inventaire effectif des risques, c'est-à-dire un listage exhaustif de tous les risques auxquels le projet peut être confronté, et, dans un second temps, de faire leur analyse, qui correspond à une démarche visant à vérifier si les risques inventoriés existent réellement et peuvent être effectivement considérés. Cette étude est faite tenant compte des caractéristiques du projet, de l'environnement, des processus, des parties prenantes, etc.

L'identification des risques auxquels le projet est exposé se fait :

- soit dans une session de brainstorming ;
- soit en parcourant étape par étape la stratégie du projet en réfléchissant d'abord pour chaque résultat intermédiaire aux risques qui pourraient empêcher, une fois le résultat intermédiaire atteint, qu'il contribue au résultat final correspondant. Puis, en identifiant pour chaque résultat final les risques qui pourraient les empêcher de contribuer à l'objectif.

Le tableau suivant peut être utilisé pour l'identification des risques.

Tableau 2 : Tableau d'identification des risques

Dangers	Risques	Description

Il existe plusieurs catégories de risques qui peuvent survenir dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet :

- **Opérationnels** : retard de démarrage, coordination inadéquate, engagement des parties prenantes, etc. ;
- **Socio-politiques** : instabilité politique, manque de soutien politique, changement de priorités, etc. ;
- **Financiers** : risques liés aux coûts et au marché, fluctuation des taux de change ;
- **Pratiques interdites** : Blanchiment et détournement de capitaux, de financement du terrorisme, violences basées sur le genre, exploitation et abus sexuels, harcèlement sexuel, violences contre les enfants (VBG, EAS/HS/VCE, etc.) ;
- **Conformité** : éthique et déontologie, normes de sauvegardes environnementale et sociale, etc. ;
- **Risques environnementaux** : catastrophes naturelles, pollutions diverses, etc.

2.4.2.3. Analyse et évaluation des risques

L'analyse des risques identifiés est un processus permettant de les caractériser à travers leur probabilité d'occurrence (fréquence), leur gravité et leur criticité. Pour chacun des risques identifiés, l'analyse permet ainsi de voir par exemple l'intensité maximale probable, les probabilités d'occurrence ou la récurrence, la localisation spatiale et l'étendue possible de ses effets, la vitesse d'évolution du phénomène (cinétique), la durée de l'impact, le moment où l'aléa est susceptible de survenir, la prévisibilité, la possibilité de maîtrise ou de contrôle du risque, etc. Le tableau suivant présente un modèle d'analyse des risques.

Tableau 3 : Exemple de tableau d'analyse des risques

Risque	Description	Probabilité d'occurrence			Gravité			Criticité		
		Faible	Moyenne	Elevée	Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé

L'évaluation des risques consiste à chiffrer sa probabilité d'occurrence et à estimer la gravité des conséquences sur les objectifs du projet. Il est ainsi question dans cette étape de mesurer, quand cela est possible, la menace que constitue le risque identifié, en termes de probabilité et de gravité. L'évaluation permet après de hiérarchiser les risques, les sérier des plus importants aux moins importants. La hiérarchisation correspond au classement des risques selon la probabilité d'occurrence et la gravité des conséquences. Elle permet de distinguer les risques acceptables des risques non acceptables pour le projet. On distingue généralement quatre (04) grandes catégories représentées dans le tableau suivant².

Tableau 4 : Classement catégoriel des risques

Catégories	Description	Priorité
Risques avérés	Estimation précise de la probabilité d'avènement et des conséquences graves	Très élevé
Risques potentiels	Risques fort probables mais dont on ignore soit la probabilité d'avènement soit la gravité des conséquences	Élevé
Risques présumés	Probabilité d'avènement et conséquences ignorées	Moyenne

² Office burundais pour la protection de l'environnement (OPBE), 2019. Manuel de gestion du cycle de projet.

Catégories	Description	Priorité
Risques inconnus	Risque peut être existant, mais probabilité et conséquences inconnues	Faible

2.4.2.4. Traitement des risques

Le traitement des risques consiste à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion. Il intervient à la suite de l'identification, de l'évaluation, de la hiérarchisation et du classement catégoriel des risques. La stratégie de gestion a pour objectifs soit de supprimer les causes du risque ou de réduire et d'atténuer la criticité, mais aussi de prévoir des actions en cas de survenance du risque. Les actions à engager dans cette stratégie sont dépendantes de la probabilité d'occurrence et de la gravité des conséquences. Généralement, l'on distingue trois phases dans l'étape « traitement des risques » : l'identification des mesures potentielles, l'évaluation, la sélection des mesures et leur planification, l'exécution et le suivi des actions.

Trois (03) stratégies de gestion des risques sont identifiées par certains auteurs³. Le choix de la stratégie la plus appropriée se fait selon le dommage potentiel résultant du risque, les coûts des mesures de gestion du risque et la faisabilité de la stratégie dans le contexte donné :

- **tolérer certains risques et en gérer les conséquences le cas échéant** : il s'agit alors de noter les risques et d'en faire un suivi ;
- **adapter nos activités pour limiter les effets du facteur potentiel négatif** : l'analyse des risques peut donc nous amener à revoir les actions et résultats prévus dans le projet ;
- **transférer certains risques à d'autres acteurs** : Par exemple en sous-traitant certaines tâches à d'autres organisations qui sont moins vulnérables au risque ou à ses conséquences éventuelles.

A ces stratégies de gestion s'ajoutent la prévention (élimination de la source du risque), la réduction du risque (limitation de la probabilité d'occurrence) et l'atténuation.

2.4.2.5. Suivi et capitalisation

Le suivi des actions engagées dans la gestion des risques se fait de façon étroite et dans toutes les étapes ou phases de la mise en œuvre du projet. Ce suivi permet de mesurer périodiquement la criticité des risques pour ainsi revoir, ajuster, augmenter ou diminuer les actions de prévention et de réduction des risques.

³ DFID, *Tools for development : A hand-book for those engaged in development activity (2003)*, pages 55-62

[Manuel de gestion de cycle de projet FIE-BF]

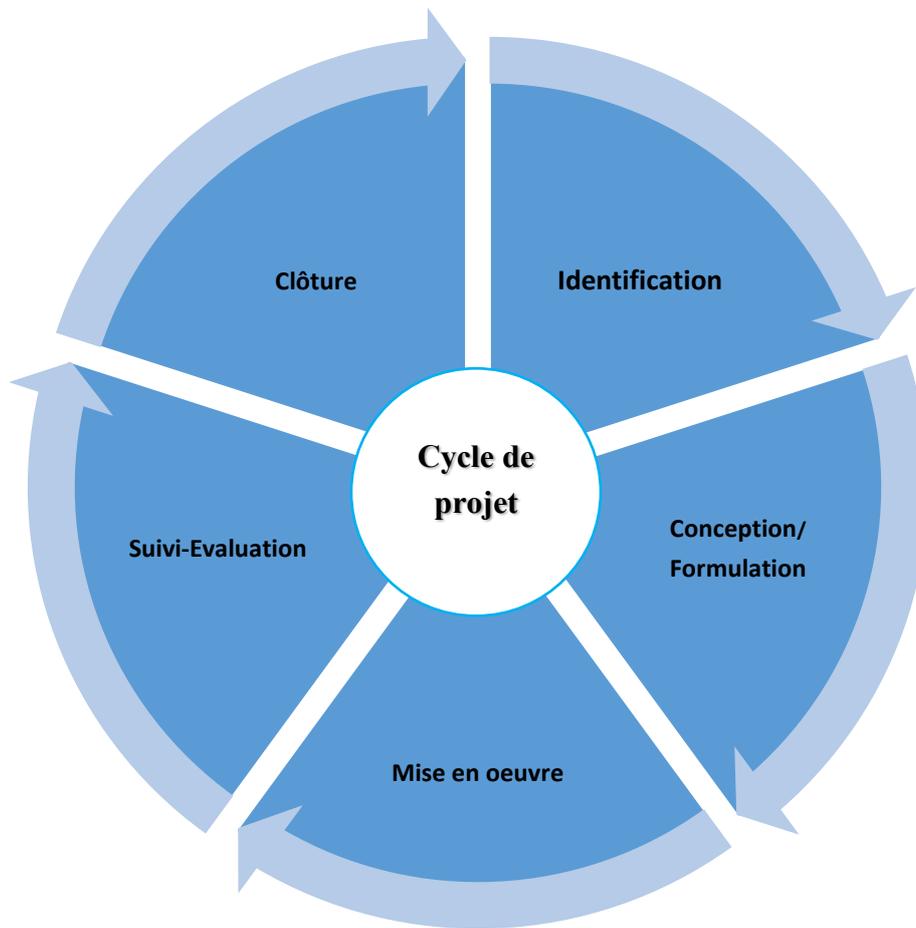
La dernière étape dans la gestion des risques correspond à la capitalisation. Cette étape enrichit la connaissance des risques potentiels et de leur méthode de gestion, pour les projets futurs.

III. CADRE DESCRIPTIF DU CYCLE DE PROJET

3.1. Cadre de cycle de projet de développement

Le Cycle de Projet s'applique à la durée de vie d'un projet depuis l'idée initiale jusqu'à sa clôture. Il fournit une structure pour s'assurer que les parties prenantes sont consultées, et définit quelles vont être les décisions, informations nécessaires et responsabilités importantes à chaque phase pour permettre la prise de décision pendant toute la durée du projet. Il s'appuie sur les évaluations pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception des programmes et projets à venir. Le schéma ci-dessous présente le cycle de projet du FIE :

Figure 7 : Cycle de projet

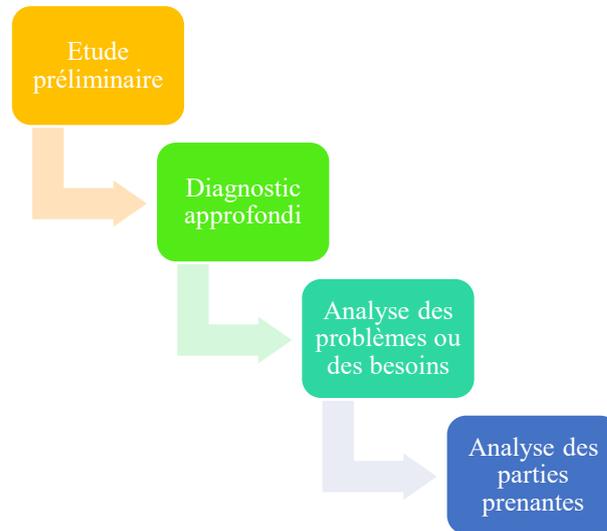


3.1.1. Identification

L'identification est la première étape du cycle de projet. Elle consiste à identifier et analyser le problème, les besoins et les intérêts des différentes parties prenantes. L'approche du FIE doit garantir une efficacité remarquable en intégrant une logique participative, impliquant dans un élan collaboratif l'ensemble des parties prenantes intéressées par la problématique à

prendre en charge à travers le projet à mettre en œuvre. Ainsi, toutes les catégories d'acteurs pouvant apporter une information précieuse sont impliquées dans ce travail d'identification, dont le processus correspond à une succession d'étapes ou de phases ci-dessous schématisées.

Figure 8 : Processus d'identification dans le cycle de projet



3.1.1.1. Étude préliminaire

Les projets/programmes du FIE s'inscrivent dans une ligne directrice de satisfaction des besoins, d'appropriation nationale et d'alignement avec les priorités nationales en matière de changements climatiques et de développement (CDN, PNA, LT-LEDs, PNDES, PA-SD, etc.).

Le FIE cherche donc à travers ses interventions, à résoudre un problème et à provoquer un changement de paradigme durable pour des voies de développement à faibles émissions et résilientes au climat. L'élan salvateur permettant ce changement est facilité par la forte implication des acteurs, parties prenantes, communautés ou organisations qui vivent ou ressentent le problème qu'il est question de résoudre. La première étape dans ce processus correspond à la caractérisation sous toutes les formes de ce problème. L'étude préliminaire est la première phase dans ce processus de caractérisation. Elle a pour objectif d'apprécier sommairement le problème, en recueillant de plus amples informations y correspondantes.

Cette étude préliminaire peut se faire par différents moyens dont :

- des réunions avec les personnes ressources et les autorités territoriales ;
- des discussions formelles ou informelles avec des acteurs clés ;
- une exploitation de documents de politiques, stratégies, plans et programmes ;
- des enquêtes d'opinion auprès de communautés ;

- etc.

Depuis cette étape du cycle et dans toutes les autres étapes, il est important pour le FIE de s'atteler à ne pas susciter des attentes et des espoirs qu'elle ne saurait satisfaire. Néanmoins, si l'étude préliminaire s'avère concluante, elle déclenche alors la phase de diagnostic d'examen approfondi, à travers différentes sous-phases.

3.1.1.2. Diagnostic approfondi

Cette deuxième phase est liée aux résultats de la phase préliminaire. Elle se déclenche quand l'étude préliminaire donne des raisons de pousser plus loin la réflexion. Il est situationnel, contextuel et organisationnel. Il consiste en l'état des lieux de la situation de référence de manière participative et étudie les environnements interne et externe. Il va au-delà de l'étude préliminaire et cherche à recueillir suffisamment d'informations pour une bonne connaissance de la situation de référence. Le diagnostic situationnel permet d'étudier soigneusement l'environnement global ou le contexte général dans lequel s'inscrit le problème à résoudre. Il permet de voir les caractéristiques du milieu et ses capacités à permettre le bien-être, le développement harmonieux et la durabilité des interventions. A travers ce diagnostic, quatre (04) catégories d'informations sont généralement recherchées : les informations sur le territoire concerné (physiques, historiques, sociales, sociologiques, humaines, etc.), les informations sur les expériences de développement, les informations sur le problème, la problématique ou la thématique étudiée et les informations opérationnelles relatives à la mise en œuvre éventuelle du projet. Le diagnostic contextuel permet d'avoir un aperçu global du fonctionnement de la communauté. Il intègre l'analyse du contexte social, du contexte économique, du contexte politique, du contexte culturel, du contexte institutionnel, etc. Il intègre également l'évolution dans le temps de la situation, les modes d'organisation des sociétés, les caractéristiques du milieu, etc. Il est en effet indispensable de bien connaître le cadre dans lequel existent les problèmes qu'il est question de résoudre. Ainsi, tous les facteurs importants du contexte sont déterminés et pris en charge. Le diagnostic organisationnel permet de voir l'organisation et la hiérarchisation de la société, mais également de l'organisation devant conduire la mise en œuvre du projet ou du programme.

✓ Etude du territoire ou de la zone

Il s'agit d'un diagnostic territorial exhaustif permettant d'avoir des informations relatives aux aspects historiques, socio-culturels, religieux, démographiques, politiques, administratifs,

géographiques, environnementaux, etc. Elle est effectuée sur la base d'une approche « Méthode Active de Recherche Participative (MARP) ». Les informations recueillies permettent aussi de voir les relations avec les territoires voisins, les infrastructures existantes, etc. Différents outils MARP peuvent être utilisés dans la recherche de ces informations. L'on note principalement le profil historique, la carte des ressources, le diagramme des flux, le diagramme de Venn, la carte sociale, les calendriers journaliers et saisonniers des hommes et des femmes, la carte du terroir, les pyramides des contraintes et solutions, le tableau de priorisation, l'interview semi-structurée, etc⁴.

- **Profil historique**

Le profil historique est un diagramme qui montre non pas ce qui s'est passé au cours d'une année seulement, mais plutôt les événements importants qui se sont déroulés tout au long de la vie du village ou de la zone. Ce genre d'information est très souvent détenu par les personnes âgées, les chefs et les griots du village. Le profil historique est un outil MARP permettant de voir l'évolution socio historique du territoire concerné, les événements majeurs ayant eu lieu sur un territoire ou dans une communauté pouvant expliquer le problème ou le besoin étudié, mais aussi pouvant avoir un impact positif ou négatif sur la mise en œuvre d'un projet ou programme. Il est préparé avec une participation active et décisive des résidents de longue date et des personnes ressources de la localité, à partir de réunions, ateliers et discussions. L'outil est ci-dessous présenté.

Tableau 5 : Exemple de fiche de profil historique

Histoire du territoire	Création Superficie Historique du nom Etc.	
Histoire du peuplement	Évolution démographique Composition démographique Groupes ethniques Population autochtone si applicable Etc.	
Histoire du climat	Perception sur l'évolution des paramètres climatiques Historique des aléas climatiques Etc.	
Évolution du territoire	Superficies Délimitations géographiques	

⁴ Office burundais pour la protection de l'environnement (OPBE), 2019. Manuel de gestion du cycle de projet.

	Circonscription administrative Etc.	
Activités économiques	Activité motrice Contribution à l'échelle régionale ou nationale Etc.	

Source : OBPE, 2019

- **Carte du territoire**

C'est un outil qui permet de faire la représentation imagée du territoire dans lequel le projet ou programme à élaborer doit intervenir.

- **Carte sociale**

Il s'agit d'un outil plus restrictif que la carte du territoire. Elle permet de voir toutes les infrastructures sociales existant sur un territoire et pouvant intéresser le changement que le projet souhaite réaliser. Il s'agit d'un diagramme dans un format pouvant être analysé collectivement et qui recense des infrastructures de divers ordres. La figure ci-dessous permet de voir une représentation de la carte sociale d'un territoire.

- **Carte des ressources**

Il s'agit d'une carte représentant les ressources (naturelles, physiques, financières, humaines et sociales) dont dispose la communauté. Dans le cadre d'un projet climatique, la carte des ressources inclura la localisation des aléas climatiques dont fait face la communauté. Il ne s'agit pas d'une carte géoréférencée, mais d'un croquis fait par les communautés avec l'assistance de l'équipe du projet/programme qui représente au mieux la situation géographique des ressources et les endroits du terroir soumis aux aléas climatiques. Cet outil permet d'acquérir des connaissances sur la communauté donnée et sur sa base de ressources. Elle permet d'apprécier les ressources du territoire et la façon dont elles sont perçues localement. La carte peut inclure les points et sources d'eau, les terres agricoles (variétés culturales et localisation), les terres forestières, les zones agroécologiques (sols, pentes, altitudes), les pâturages, les écoles, les centres de santé, les magasins, les marchés, etc.

- **Transect**

Le transect est une coupe transversale d'un espace adaptée pour des territoires de petite superficie. C'est un dispositif d'observation de terrain ou la représentation d'un espace, le long

d'un tracé linéaire et selon la dimension verticale, destiné à mettre en évidence une superposition, une succession spatiale ou des relations entre phénomènes. Il permet d'étudier les zones d'un territoire en vue d'identifier et d'analyser, les contrastes, les changements, les conditions et les traits physiques tels que les sols, les arbres et les ruisseaux dans l'environnement du territoire. Ainsi, après le choix d'un itinéraire, chercheurs et communautés discutent de ce qu'ils constatent (sols, forêts, bétail, rivières, cultures, habitats, etc.).

Pour un bon transect, il importe d'opérer la démarche suivante :

- identifier un groupe connaissant bien le territoire ;
- déterminer la direction permettant de voir le territoire et ses alentours en diagonal, pour couvrir le plus de zones écologiques ;
- marcher avec les populations, commencer par les limites du territoire ;
- interroger les populations et noter les informations puis les résumer ;
- identifier les principales zones (cours d'eau, village, champs, etc.), les types de sol, leur utilisation, les opportunités, les contraintes, les stratégies.

✓ **Étude des informations sur la thématique ou la problématique**

Il s'agit d'analyser les informations relatives à la problématique étudiée, aux politiques et stratégies mises en œuvre à tous les niveaux (national, local et international) pour la prise en charge de ladite problématique, le rapport contextuel, etc. Les informations s'obtiennent généralement par la consultation des bases de données, d'exploitation d'indicateurs (par exemple des indicateurs en lien avec la qualité de l'environnement, les forêts, l'économie, l'emploi, l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, etc.), mais aussi par l'étude de rapports de capitalisation et de divers travaux documentaires.

✓ **Étude des expériences de développement**

Cette étude concerne les informations inhérentes aux différentes interventions (partenaires techniques et financiers) sur le territoire, aux différentes organisations communautaires de base y existant, aux différents projets de développement mis en œuvre dans le territoire, etc. Le diagramme de Venn est un outil permettant d'avoir ces informations. En effet, il permet d'explorer les problèmes organisationnels du village et les relations entre le village et l'extérieur. Il est utilisé spécialement pour illustrer les interactions et les rapports entre les groupes, les institutions et les individus dans la communauté. Ainsi, les activités de chaque catégorie

d'acteurs sont étudiées et mises en rapport avec la problématique étudiée. Cette étude permet de poser les bases d'une bonne cartographie des acteurs pour la mise en œuvre future du projet ou programme.

✓ **Diagnostic organisationnel**

Le diagnostic organisationnel concerne l'organisation du territoire à étudier en fonction de la problématique à la base de l'intervention et des idées de projet ou programme qui pourraient aider à régler les problèmes ou satisfaire les besoins. Il étudie l'environnement interne et l'environnement externe. L'analyse FFOM (Force Faiblesse Opportunité Menace) et l'analyse PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal) sont les outils généralement utilisés. L'analyse FFOM, encore appelé analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est très souvent utilisée dans le cadre d'activités de cadrage. Elle permet de faire ressortir les forces et les faiblesses d'une structure ou d'une organisation (environnement interne) et les opportunités et menaces qu'offre l'environnement externe.

Tableau 6 : Tableau d'analyse FFOM

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

L'analyse PESTEL est également très utilisée dans le diagnostic. C'est une démarche qui donne la possibilité de déterminer les impacts et influences que les facteurs macro environnementaux peuvent avoir sur une organisation ou une structure. PESTEL est un moyen mnémotechnique sous forme d'acronyme pour explorer les six facteurs macro-environnementaux à analyser : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal. La méthode PESTEL inspecte chacun de ses éléments dans la mesure où ils peuvent affecter les activités de l'entreprise. On est ainsi en mesure d'évaluer l'impact positif (opportunités) ou négatif (menaces) de ces facteurs externes.

Tableau 7 : Facteurs macro-environnementaux à analyser

<p>P Politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stabilité politique du pays, de la région • politique fiscale et sociale • politique agricole • politique environnementale et climatique • géopolitique • aides, subventions gouvernementales • lobbys, niveau de corruption...
<p>E Économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stabilité de la monnaie • inflation, croissance économique • pouvoir d'achat • taux de chômage • taux d'intérêts • facilité de financements • rattachement à une communauté de pays ou à d'autres organisations (AES, UEMOA, UA...) • politique de commerce extérieur...
<p>S Socioculturel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • données démographiques • niveau d'éducation • composition des ménages • place des groupes vulnérables comme les femmes, jeunes et personnes handicapées • égalité des chances • habitudes d'achat • mobilité, loisirs, style de vie...
<p>T Technologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nouveautés en matière de technologie • facilité d'accès • évolution du marché • dépenses en recherche et développement • protection de la propriété intellectuelle • maturité de la population sur les nouvelles technologies

	<ul style="list-style-type: none"> • niveau d'innovation du pays • création de pôles de compétences...
E Écologique	<ul style="list-style-type: none"> • législation en matière de protection de l'environnement et de climat • positions prises par le gouvernement • facteurs climatiques • mesures gaz à effet de serre • disponibilités énergétiques • préservation de la biodiversité • gestion des déchets...
L Legal	<ul style="list-style-type: none"> • promulgation de nouvelles lois • normes et règlements en vigueur • protection des consommateurs • droit du travail • normes comptables...

3.1.1.3. Analyse des problèmes ou des besoins

L'analyse des problèmes est une phase importante dans l'étape « identification ». Elle correspond à la définition de la nature, de l'ampleur, des causes et conséquences du problème que le projet cherche à régler, pour arriver à définir une bonne stratégie d'intervention pouvant garantir une solution durable. C'est une démarche est composée de trois étapes : (i) la définition avec précision du cadre et du sujet de l'analyse, (ii) l'identification des problèmes majeurs rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires (quel est ou quels sont le / les problème(s) ?), (iii) la visualisation des problèmes dans un diagramme, appelé « arbre des problèmes » ou « hiérarchie des problèmes » afin d'établir les relations de causes à effets.

L'analyse se présente sous forme d'un diagramme où, pour un problème donné, les effets sont placés au-dessus et les causes en-dessous. L'analyse vise à identifier les goulots d'étranglements réels que les parties prenantes considèrent comme prioritaires et qu'elles tentent de résorber.

La philosophie encadrant l'analyse des problèmes prend en compte le fait que souvent, un problème peut avoir plusieurs causes ou découler de plusieurs facteurs. Il a donc rarement une seule source et des causes sociales et économiques uniques, se situant toujours dans un cadre beaucoup plus large que celui de son champ d'impact immédiat. Il peut être dû à des contraintes

existantes au niveau national, telles qu'un système juridique limitatif. Il peut être le résultat du fonctionnement institutionnel, par exemple, des modalités d'accès aux services écartant certains groupes de population. Enfin, le problème peut trouver son origine au sein des ménages et des collectivités, comme l'exclusion du processus de décision de certains membres de la famille ou de la communauté. Un problème ne peut donc être traité hors du contexte global dans lequel il s'inscrit. Il doit être examiné à tous les niveaux (macro, intermédiaire, de terrain) en mettant en lumière leurs interdépendances et les interactions sur les parties prenantes concernées.

Différents outils permettent l'analyse du problème généralement, dont principalement l'arbre à problème et le tableau d'analyse des problèmes.

3.1.1.4. Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs qui sont concernés activement ou passivement par la mise en œuvre d'un projet. Elles sont analysées surtout à l'aune de leurs intérêts qui peuvent être affectés et de leur capacité de nuisance dans la conduite du projet. Les parties prenantes sont les individus, groupes d'individus ou institutions ayant un intérêt à voir ou non se produire un changement ou à maintenir inchangée la situation. Il s'agit d'identifier « qui » peut être plus ou moins affecté par les problèmes déterminés plus haut et « quels » pourraient être les rôles, les intérêts et le degré d'influence de chaque partie prenante dans la recherche de solutions aux problèmes identifiés.

On peut distinguer trois catégories de parties prenantes :

- les parties prenantes primaires directement touchées (public-cible, bénéficiaires) ;
- les parties prenantes secondaires indirectement touchées ;
- les parties prenantes-clés activement impliquées dans la décision et la gestion du projet (partenaires).

L'examen des interactions entre parties prenantes concernées permet de cerner les différents acteurs et leurs rôles respectifs. Si les contraintes s'exercent principalement au niveau macro, le problème sera résolu avec plus d'efficacité en impliquant les parties prenantes opérant au niveau national. En outre, la mise en relation de ces acteurs, verticalement ou horizontalement est cruciale. Par exemple, les parties prenantes du niveau intermédiaire peuvent aider à supprimer des obstacles du niveau de terrain et peuvent servir de lien entre la communauté et les décideurs politiques.

Les questions suivantes peuvent servir de base de réflexions sur l'analyse des parties prenantes :

- qui sont les parties prenantes ?
- quel est leur profil ?
- quels sont les intérêts en jeu ?
- quelles sont les relations entre chaque partie prenante ?
- quelles sont les parties prenantes favorables au changement ?
- quelles sont les parties prenantes opposées au changement ?
- quels bénéfices ou désavantages en seront retirés par les uns et par les autres ?

Ces questionnements permettent de suivre les étapes suivantes :

- a) Identifier les diverses parties prenantes :
 - celles affectées par le projet ;
 - celles qui affectent le projet ;
 - celles susceptibles de devenir des partenaires utiles, même si le projet est mis en œuvre sans leur contribution ;
 - celles susceptibles de devenir des partenaires conflictuels qui considèrent le projet comme une menace pour leur rôle et intérêts ;
 - celles susceptibles d'être impliquées d'une manière ou d'une autre dans le projet ;
- b) Classer les parties prenantes en fonction de leur rôle ; et
- c) Construire le tableau d'analyse des parties prenantes.

Le degré d'intérêt d'une partie prenante est conditionné par l'importance de l'enjeu.

Tableau 8 : Analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Caractéristiques	Intérêts et attentes	Potentialités et faiblesses	Implications Conclusions
Identifier les parties prenantes :	Déterminer leurs caractéristiques du point de vue socio-économique et organisationnel :	Analyser les parties prenantes en fonction de leurs attentes et de leurs relations :	Définir leur sensibilité et leur respect par rapport aux thèmes transversaux :	Formuler des conclusions et des recommandations pour le projet :
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Partenaires</i> - <i>Bénéficiaire Directs</i> - <i>Bénéficiaires Indirects</i> - <i>Parties Attenantes</i> - <i>Partenaires Techniques</i> - <i>Exclus</i> - <i>Perdants</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Quelles sont leurs Caractéristiques sociales et économiques ?</i> - <i>Comment sont-elles structurées / organisées ?</i> - <i>Comment les décisions sont-elles prises ?</i> - <i>Quel est leur statut ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Identifier leurs intérêts et leurs attentes dans le projet</i> - <i>Analyser les liens et les relations entre les différentes parties prenantes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sont-elles sensibles à ces thèmes ?</i> - <i>Envisagent-elles un impact de leurs tâches et activités sur ces thèmes ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Comment tenir compte de chaque partie prenante ?</i> - <i>Quelles actions entreprendre ?</i> - <i>Comment traiter avec chaque partie prenante ?</i>

Plusieurs catégories d'acteurs peuvent intervenir dans la mise en œuvre d'un projet. Ils peuvent être regroupés ainsi :

- les acteurs étatiques : ce sont notamment les autorités administratives (Ministères et institutions publiques, Gouverneurs, Hauts-commissaires, préfets, services techniques centraux et déconcentrés, agences de développement, fonds nationaux, etc.), etc. ;
- les collectivités territoriales : on distingue les communes, les régions, les délégations spéciales/conseils régionaux et communaux, les CVD/COVED, etc. ;
- les acteurs sociaux : il s'agit principalement des organisations de la société civile, des autorités coutumières et religieuses, des leaders sociaux, des personnages publics, etc. ;
- les acteurs du privé ;
- les partenaires techniques et financiers (PTF).

3.1.1.5. Restitution participative des résultats

La dernière étape du processus d'identification consiste en la restitution participative des résultats de l'analyse auprès des communautés afin de corriger éventuellement certains aspects des informations collectées. Elle permet également de garantir l'appropriation du futur projet à mettre en œuvre et la solidité des résultats du diagnostic. La restitution est capitale et doit inclure tous les acteurs qui ont participé au processus. Cette démarche permet de confirmer les résultats ou alors de les améliorer ou d'aller au-delà, avec des éléments d'explication plus complets. Si la restitution est bien exécutée et les résultats validés, il faudra alors passer à une étape

supérieure : la planification stratégique ou conception stratégique.

Cette étape doit déboucher sur fiche de projet validée, faisant ressortir entre autres les éléments suivants :

- le ministère de tutelle technique ;
- programme budgétaire de rattachement ;
- l'intitulé du projet ;
- les domaines d'intervention ;
- les constats majeurs ;
- la justification de l'intervention ;
- les objectifs et résultats attendus ;
- le coût estimatif ;
- la période prévisionnelle de mise en œuvre ;
- les bénéficiaires (directs et indirects).

3.1.2. Conception/formulation

La phase de conception/formulation est cruciale dans le cycle de gestion de projet, car elle permet de définir un projet viable. Elle comporte plusieurs sous-étapes qui garantissent que le projet est correctement conçu, validé et prêt à être exécuté avec les ressources nécessaires.

3.1.2.1.Élaboration de la note conceptuelle

L'élaboration de la note conceptuelle a phase de conception est la première étape dans le cycle de gestion de projet. Elle consiste à transformer l'idée abstraite en un projet concret et structuré. L'objectif principal de cette phase est de consolider les bases du projet, notamment les objectifs, les ressources nécessaires, les résultats attendus, ainsi que la manière dont le projet sera mis en œuvre.

Afin de s'assurer que toutes les dimensions du projet soient abordées de manière adéquate, un comité pluridisciplinaire, composé d'experts de différents secteurs peut être mis en place. La note conceptuelle doit être validée par toutes les parties prenantes et devra inclure :

- **une fiche synoptique de projet** : La fiche synoptique est un tableau simple qui fournit de façon synthétique les principales informations sur le projet ou le programme ;
- **le contexte** : il s'agit de fournir une brève description du contexte international, national et sectoriel en lien avec la problématique du projet ;
- **la justification** : Il s'agit de passer en revue les raisons pour lesquelles la mise en œuvre du projet ou du programme est importante et de résumer les gains probables qu'il pourrait engendrer ;
- **les objectifs du projet** : Il s'agit de décrire l'objectif de développement (ou objectif global) du projet ou du programme ainsi que ses objectifs spécifiques. L'objectif global renvoie à une solution à la question principale. Les objectifs spécifiques décrivent les voies et moyens pour atteindre l'objectif global. Ils doivent se concentrer sur la résolution de(s) problème(s) sous-jacents c'est-à-dire permettre de s'attaquer aux multiples causes du problème central ;
- **les résultats attendus** : il s'agit de décrire les changements majeurs qui seront induits de la mise en œuvre du projet ou programme. Ces changements peuvent se caractériser par une chaîne de résultats qui traduit une relation de cause à effet clairement définie. Les résultats doivent être en cohérence avec les objectifs définis ;
- **les composantes du projet** : les composantes constituent des découpages du projet ou du programme en plusieurs parties homogènes et en cohérence avec les objectifs spécifiques ;
- **la zones d'intervention et les bénéficiaires** : il s'agit de (i) indiquer et justifier la zone de couverture géographique du projet ou du programme, (ii) décrire et estimer le nombre de bénéficiaires en mettant en évidence le nombre de femmes, de jeunes et de personnes vulnérables ;
- **les coûts et les financements** : il s'agit d'évaluer le coût global du projet, de donner sa répartition par composante et de définir une stratégie de mobilisation des ressources financières ;
- **la stratégie de mise en œuvre du projet** : cette partie vise à décrire l'ensemble des moyens en termes d'initiatives qui seront développées pour assurer une bonne mise en œuvre du projet ou du programme. Il s'agit également de préciser la nécessité de conduire une étude de faisabilité ;
- **Organisation et gestion** : cette partie décrit les arrangements institutionnels et organisationnels nécessaires à la mise en œuvre du projet ou du programme ;

- **le dispositif de suivi-évaluation** : Il s'agit de décrire d'une part, le dispositif de suivi interne et externe du projet ou du programme et d'autre part, de déterminer les évaluations à réaliser dans le cadre du projet ou du programme ;
- **la prise en compte des questions transversales** : il s'agira de faire ressortir les éléments en lien avec la sécurité, la sûreté et la paix, le genre, l'environnement et le changement climatique, l'emploi et la participation citoyenne ;
- **l'identification des risques majeurs et mesures d'atténuation** : Cette partie vise à analyser les risques, les évaluer et à proposer des stratégies et des mesures de mitigation ;
- **Annexe cadre logique** : Il s'agit de résumer dans un tableau la logique d'intervention du projet ou du programme.

3.1.2.2. Étude de Faisabilité

Une fois la note conceptuelle validée, l'étape suivante consiste à réaliser les études de faisabilité. Cette étude est essentielle, car elle permet de vérifier la viabilité du projet. En plus des analyses techniques, socio-économiques et financières, un accent particulier sera mis sur les études de sauvegardes environnementale et sociales.

L'objectif principal est de confirmer que le projet peut être réalisé dans les conditions envisagées. Cette phase permet également d'approfondir l'analyse des risques associés au projet et de proposer des solutions pour les atténuer.

En fonction du projet, d'autres types d'études complémentaires peuvent être commanditées.

3.1.2.3. Rédaction du Projet

La phase de rédaction du projet intervient pour formaliser l'ensemble des informations collectées et validées au cours des phases précédentes. Cette étape consiste à produire le document de projet (ProDoc), qui servira de référence pour la mise en œuvre du projet. Le ProDoc doit détailler et approfondir les éléments de la note conceptuelles. Il présente les résultats des analyses socio-économique, financière et environnementales tout en développant la manière dont les questions transversales seront prises en comptes. Le ProDoc doit faire ressortir en annexe le cadre logique, le cadre de mesures de rendements/résultats, la programmation physique et financière et le chronogramme de mise en œuvre du projet/programme (Cf. annexe).

a. Planification opérationnelle

La planification opérationnelle est l'art de planifier un projet pour le rendre exécutable et pilotable. C'est pour un projet, le processus par lequel, périodiquement (le plan opérationnel peut couvrir la durée du projet ou se faire annuellement), sont transposés ses priorités et ses objectifs, en activités opérationnelles concrètes et efficaces. Elle précise les plans et les priorités de l'exercice, ainsi que les ressources nécessaires pour l'exécuter. Elle correspond à la planification de la mise en œuvre effective des activités du projet et prend en charge donc tout ce qui est nécessaire à la réalisation effective du planning. De façon pratique, la planification opérationnelle correspond à la préparation de l'action, se basant sur les objectifs spécifiques. Il s'agit spécifiquement de la répartition des tâches, de la définition des délais de réalisation, des moyens de mise en œuvre et des mesures d'évaluation et de contrôle. Faire la planification opérationnelle d'un projet/programme correspond à des questionnements, dont les réponses vont guider les choix. Il s'agit en effet de se poser les questions suivantes.

- Quelles sont les activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques ?
- Quand mettre en œuvre ces activités ?
- Avec qui mettre en œuvre ces activités ?
- Où mettre en œuvre ces activités ?
- Comment seront mesurées l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs ?
- Quelles sont les ressources nécessaires ?
- Quelles activités vont être menées pour atteindre ces résultats ? Est-ce que ces résultats concourent réellement aux objectifs de rangs supérieurs ?

La planification opérationnelle suit une démarche particulière afin de garantir l'efficacité et l'efficience.

- **Aspects de la planification opérationnelle**

La planification de la mise en œuvre du chronogramme des activités exige la prise en compte de divers déterminants gage d'une efficacité dans la démarche. Il s'agit spécialement des ressources financières et humaines et de la démarche qualité.

Concernant les aspects relatifs aux ressources financières, il est fondamental de favoriser une bonne planification financière, définissant la faisabilité des activités et la viabilité du projet.

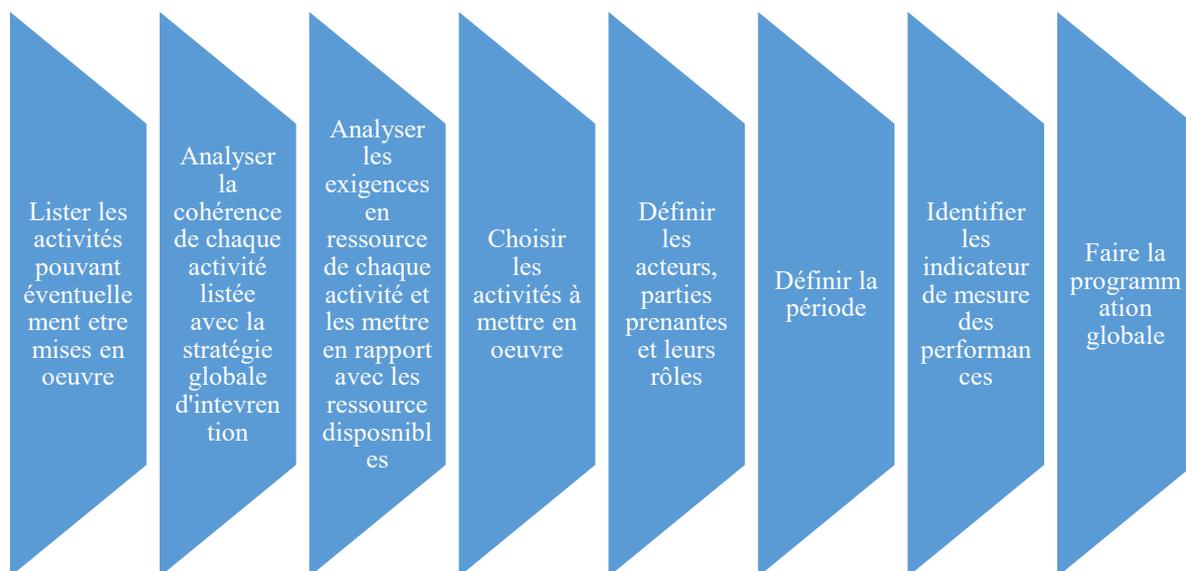
Pour ce qui est des ressources humaines, devant l'impératif de considérer que les tâches et responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre des activités doivent être exécutées de façon appropriée par les responsables et les acteurs préposés, il est fondamental, dans la planification opérationnelle, de définir les différentes tâches et responsabilités dévolues à l'unité de projet ou à des parties prenantes, mais aussi de décrire très clairement les mécanismes de prise de décision et les relations hiérarchiques, notamment à travers des termes de référence très clairement élaborées et des procédures de communication définies. Il est aussi important de systématiser l'élaboration de plan d'activités par personne.

Pour la démarche qualité, dans la planification opérationnelle, il est important de veiller à ce que les exigences de qualité à l'entrée soient considérées et clairement formulées. Si tous ces préalables sont posés, le processus de la planification peut être mis en branle, ce qui permettra d'avoir une bonne programmation pour une exécution efficace du projet ou du programme.

- **Processus de planification opérationnelle**

Pour qu'une activité soit reconnue, elle doit passer par différents filtres. Le processus de la planification opérationnelle comprend globalement huit (08) étapes. Il est schématisé comme ci-dessous.

Figure 9 : Processus participatif de planification opérationnelle



Le listage de toutes les activités possibles à mettre en œuvre est fait dans un premier temps, suivant un brainstorming, ou se référant à la bibliographie ou à l'histoire. Il consiste à proposer un certain nombre d'activités pouvant être mises en œuvre dans le sens des objectifs

spécifiques pour l'atteinte des résultats attendus. Cette étape est suivie de l'analyse de la cohérence de chaque activité listée avec la stratégie globale d'intervention. L'analyse de la cohérence s'assure que les activités à retenir peuvent s'attaquer aux causes des problèmes identifiés. Cette analyse permet de voir clairement que les activités retenues sont cohérentes avec la stratégie globale d'intervention. Il s'en suit ensuite l'analyse des exigences en ressources de chaque activité. Les activités finalement retenues, du fait de leur pertinence et parce qu'elles sont supportables par les ressources financières disponibles, sont alors stabilisées et considérées. Ensuite, pour chaque activité, les parties prenantes, ainsi que leurs rôles et responsabilités sont définis. La définition de la bonne période d'exécution est par la suite faite, ce qui permet d'arriver à une programmation générale participative et optimale. L'avant dernière étape est constituée par les moyens et outils de mesures de performance. Il s'agit d'indicateurs et d'indicateurs cibles. Ces indicateurs sont encore appelés indicateurs d'extrants et sont obtenus immédiatement après la tenue de l'activité. Ils sont différents des indicateurs de résultats, des indicateurs d'effet et des indicateurs d'impacts obtenus dans le court, moyen et long terme. La programmation constitue la dernière étape du processus de planification opérationnelle. Elle permet de voir, suivant la périodicité déterminée (souvent annuelle), la succession logique des activités. Les outils les plus connus sont le diagramme de Gantt, la Méthode des Potentiels Métra (MPM) et la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technique). La programmation concerne aussi des activités relatives au suivi du projet, mais aussi au suivi du contexte et à la gestion des risques.

Figure 10 : Exemple de diagramme de Gantt pour une programmation trimestrielle

		Janvier				Février				Mars			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Objectif général :													
Objectif spécifique 1 :													
Résultat attendu 1 :													
Activités	Acteurs												
Activité 1	x, y, z												
Activité 2	x, z												
Activité 3	y												

La programmation annuelle se fait généralement à travers l'élaboration participative d'un Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA), qui se fait après l'approbation du budget/programme annuel du projet ou programme par le Comité de Pilotage. Tout au long de la mise en œuvre des activités, le FIE s'emploie à bien organiser et conduire sa politique de suivi-évaluation.

b. Budgétisation et financement du projet

o Budgétisation

La budgétisation consiste à estimer tous les coûts nécessaires à la mise en œuvre complète du projet. Bien qu'il existe différentes techniques d'estimation des coûts d'un projet, les plus courantes et généralement utilisées sont :

- **Estimation analogue du budget d'un projet** : elle consiste à utiliser les valeurs historiques des projets conclus. Ces informations devront être analysées en fonction des différences qui pourront exister avec le projet actuel. L'estimation par analogie est fréquemment utilisée lorsque la quantité et la qualité des informations détaillées sur le projet sont limitées. Cette technique est plus fiable lorsque les projets antérieurs sont similaires dans les faits et pas uniquement en apparence et lorsque les personnes ou les groupes qui préparent les estimations possèdent l'expérience suffisante en termes de projets similaires.
- **Détermination des tarifs** : elle implique l'utilisation des tarifs de coûts unitaires, tels que les tarifs du personnel par heure, les services des matériaux par unité, correspondants à chaque ressource dans le but d'estimer le coût de l'activité. Une méthode pour y parvenir consiste à demander des devis qui permettront d'obtenir les tarifs. Pour établir le coût des produits, des services ou des résultats qui doivent être obtenus par contrat, il est également possible d'inclure les tarifs standards pratiqués par l'organisation, les bases de données commerciales ainsi que les listes de prix publiées par les vendeurs.
- **Estimation basée sur des indices** : il s'agit d'utiliser des indices qui déterminent le coût unitaire d'un bien ou d'un service par rapport aux matériaux, aux équipes et au personnel nécessaires pour accomplir une unité de travail. Elle est utilisée dans des projets de construction. Le coût unitaire est multiplié par les instances de l'unité de travail au sein du projet de manière à en déterminer le coût total.

La budgétisation, ou élaboration d'un budget prévisionnel, est un processus menant à une estimation pertinente des ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un projet. L'élaboration du budget nécessite la détermination des coûts estimatifs de chaque tâche, ainsi que les autres

coûts directs et indirects, qui sont regroupés afin de connaître le coût global du projet et, par conséquent, d'établir le budget du projet ou la référence de base des coûts. Ainsi, les différentes étapes de l'élaboration d'un budget sont :

- recenser toutes les dépenses que le projet sera susceptible d'engendrer, de sa préparation à sa restitution : matériel, frais de déplacement, frais d'intervenants, en impliquant au maximum le(s) partenaire(s) dans l'estimation des dépenses. Pour faciliter le recensement de l'ensemble des dépenses, il est important et nécessaire de répartir des activités inscrites dans le cadre logique. En effet, dans la colonne figurant à droite (des activités) ont été précisés « les moyens » nécessaires pour y parvenir. En reprenant une à une chaque activité et les moyens qui lui sont associés, on obtient une liste exhaustive des dépenses à mobiliser pour la réalisation du projet : c'est la présentation du budget par activité ;
- les dépenses sont à cette étape de l'élaboration budgétaire, classées par activité ;
- classer les dépenses par rubriques budgétaires ;
- la nomenclature des budgets des projets inscrits dans le PTBA est indiquée.

Après l'élaboration du budget, il convient d'estimer la contribution des différents bailleurs qui peuvent être l'État, un Partenaire Technique et Financier (PTF) ou un opérateur privé. En cas de cofinancement, le plan de financement consistera à indiquer le niveau de contribution de chaque partie.

Les principaux acteurs de la formulation du projet sont le FIE, les ministères sectoriels, les institutions, les promoteurs de projets, les partenaires techniques et financiers, les consultants ou bureaux d'études et les bénéficiaires. Le FIE, les ministères sectoriels et les porteurs de projets réalisent les études de faisabilité, élaborent le cadre logique, le plan de travail et le budget. Les partenaires sont sollicités pour l'appui technique et financier du projet. Les cabinets d'études sont recrutés pour l'appui technique à travers la réalisation par exemple d'études de préfaisabilité ou de faisabilité et biens d'autres analyses liées au projet.

Tableau 9 : Récapitulatif des principaux acteurs et responsabilités

Acteurs clés	Rôles/responsabilités
FIE, Ministères sectoriels/institutions/autres porteurs de projets	Études de pré faisabilité ou de faisabilité, cadre logique, plan de travail, budget, etc.
Partenaires Techniques et Financiers (PTFs)	Appui technique et financier
Consultants/bureaux d'études	Appui technique (étude de faisabilité, budgets, ...)
Bénéficiaires	Participent à la validation de la formulation du projet

Source : FIE, 2025

○ **Financement et création du projet**

L'accord de financement est matérialisé par un acte juridique (convention, protocole, etc.). Il définit les engagements de chaque partie dans le financement du projet.

Pour les projets qui seront encadrés par la réglementation générale des projets et programmes de développement au Burkina Faso, le processus national exige sa création après l'acquisition du financement.

Pour cette étape, le FIE en collaboration avec la DGESS du ministère en charge de l'environnement transmet au ministère des finances un dossier de création comprenant :

- une lettre de demande de création de projet ;
- le projet d'arrêté conjoint de création ;
- le document du projet validé par le comité national de validation des
- études de faisabilité et/ou documents de projet ;
- le protocole d'accord entre l'État, le partenaire et l'agence d'exécution pour les projets et programmes exécutés par les agences d'exécution et/ou la convention de financement pour les projets à financement extérieur.

Après examen du dossier, le ministère des finances émet un avis motivé. En cas d'avis favorable, le projet est créé à travers la signature de l'arrêté conjoint de création par les deux ministres de tutelles technique et financière. Dans le cas contraire, le dossier est retourné au ministère de tutelle technique pour la prise en compte des observations. Une fois le projet créé, le ministère sectoriel veille à son inscription dans le Programme d'investissements publics (PIP) sectoriel et transmet ses propositions d'investissements à la Direction Générale du Budget pour arbitrage.

3.1.3. Mise en œuvre

La mise en œuvre est l'exécution matérielle du projet. Elle consiste en l'exécution des tâches par les acteurs de mise en œuvre, la conduite de réunions, la mobilisation des ressources, la gestion des conflits, la coordination, l'élaboration de rapports d'étapes, la présentation des résultats. Pour le FIE, la mise en œuvre des nouveaux projets peut commencer par la réalisation d'une « étude de base » qui permet de qualifier et quantifier la situation de départ au travers d'indicateurs.

Le suivi permet aux décideurs et aux bénéficiaires du projet de connaître l'état d'avancement du projet et de prendre les mesures nécessaires pour continuer la mise en œuvre du projet vers l'atteinte des objectifs. Le suivi porte, d'une part, sur le processus du projet et, d'autre part, sur l'impact du projet. Le suivi du processus se concentre sur trois aspects :

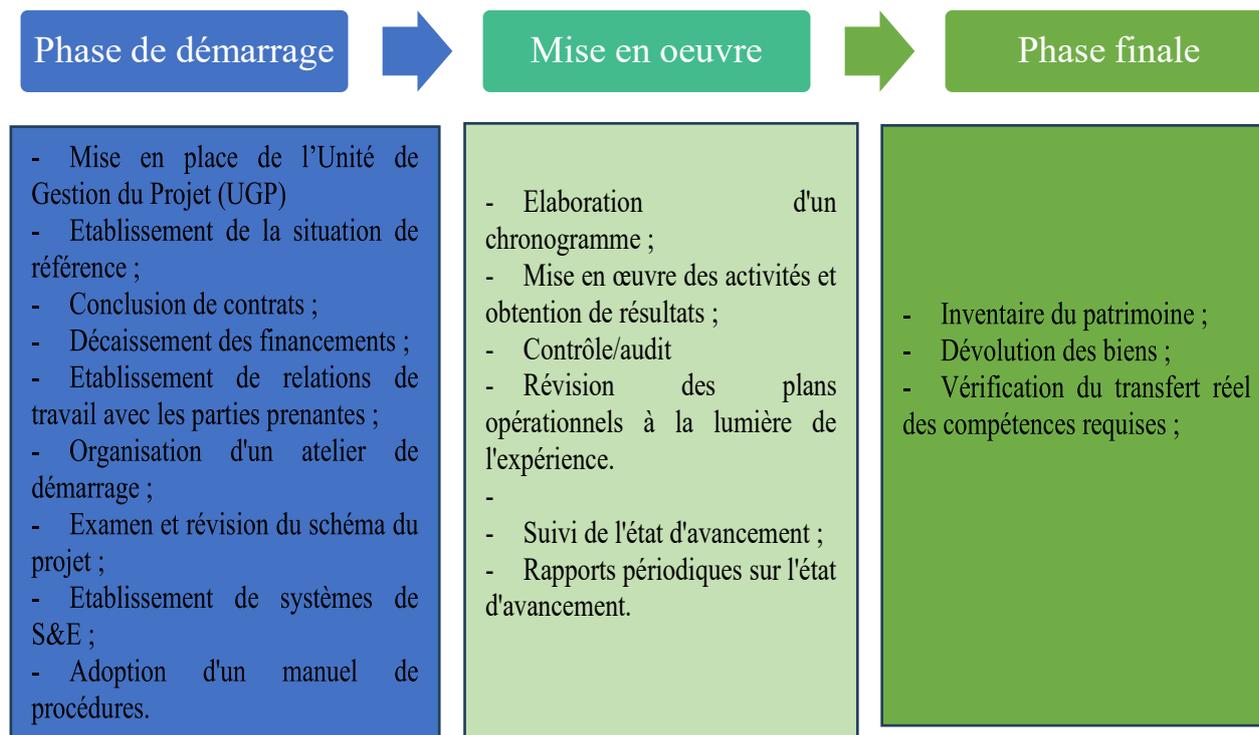
- les activités : en quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation des activités ? sont-elles adaptées ? faut-il les réorienter ?
- les résultats : en quoi les effets engendrés par l'emploi de ces contributions correspondent aux résultats escomptés ? sont-ils conformes ? faut-il les réajuster ?
- la gestion : en quoi les ressources financières, humaines et techniques correspondent aux besoins des activités et de résultats du projet ? sont-elles mobilisées en temps utile, suffisantes et adaptées ? faut-il les reconsidérer ?

3.1.3.1. Principales étapes de la mise en œuvre d'un projet

La phase de mise en œuvre se compose généralement des étapes suivantes :

- démarrage ;
- mise en œuvre proprement dite ;
- phase finale.

Les tâches clés associées à chacune de ces étapes sont résumées dans la figure ci- dessous.



Source : FIE, 2025

3.1.3.2. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés dans la mise en œuvre

Les principaux acteurs, leurs rôles et responsabilités respectifs sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Principaux acteurs et responsabilités de la mise en œuvre et du suivi

Acteurs	Rôles et responsabilités
FIE	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du projet (recrutement de l'équipe de projet, acquisition des locaux, acquisitions des équipements et matériels, ...) ; - Donner les avis de non objection
CA/COFIL	<ul style="list-style-type: none"> - Approuver les plans de travail et de budget - Approuver les plans de passation des marchés - Approuver les rapports d'activités et financiers - Prodiguer des conseils avisés - Approuver tout document en lien avec le projet
Équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser la situationnelle de départ (le cas échéant), - Acquisition des locaux ; - Préparer les documents de mise en œuvre (manuels, plans de passation de marchés ; - plans de travail, budgets actualisés, ...) - Acquisitions des équipements et matériels - Mettre en œuvre les recommandations issues des instances de pilotage et des évaluations
Bureau d'étude/Consultants	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse situationnelle de départ (le cas échéant) - Évaluation, rédaction de documents techniques

	- Audits externes annuels et des audits si nécessaire et/ou souhaitable, et fournir aux gestionnaires de l'audit les informations adéquates.
Partenaires techniques et financiers (PTF)	- Appui technique et financier - Donner les avis de non objection - Suivi du bon déroulement du projet (y compris l'évaluation du contenu et de la qualité des rapports de monitoring), et au besoin suggérer des mesures correctrices pour favoriser une mise en œuvre efficiente et efficace
Partenaires d'exécution	- Préparer les documents de mise en œuvre (manuels, plans de passation de marchés, plans de travail, budgets actualisés, ...) ; - Exécuter les activités

Source : FIE, 2025

3.1.3.3. Outils et choix de décisions

Cette phase doit permettre au FIE de poursuivre la mise en œuvre du projet, de réviser les plans (budget, ressources, activités, etc.) à la lumière de l'expérience acquise grâce au suivi d'autres projets. Dans des situations exceptionnelles, on peut recommander l'arrêt du projet. Les principaux outils et documents nécessaires à la phase du suivi de la mise en œuvre sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Outils et choix de décisions dans l'étape de mise en œuvre

Outils/Documents	Choix de décisions
<p>Les outils et documents clés pour la phase de mise en œuvre et suivi du projet sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plans opérationnels de travail ; - Plan de passation des marchés ; - Plan d'audit interne ; - Manuels de gestion administratifs, comptables et financiers ; - Plan de suivi-évaluation ; - Plan de formation ; - Rapports (état d'avancement, évaluation à mi-parcours, revue, études, suivi, supervision, annuels, suivi financier, budgétaire, audits) ; - Matrice du Cadre Logique ; - Matrice de la gestion des risques ; - Formats des rapports. 	<p>Pendant la phase de mise en œuvre et suivi, les choix suivants doivent être faits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre la mise en œuvre du projet comme prévu ; - Réviser les plans (budgets, ressources, activités et éventuellement résultats) à la lumière de l'expérience acquise grâce au suivi et au contrôle du projet ; - Dans des cas exceptionnels, arrêter le projet.

Source : FIE, 2025

3.1.4. Suivi-Evaluation

3.1.4.1. Suivi

Le suivi est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et continues d'informations au service de la gestion et de la prise de décision, c'est une fonction permanente. Un dispositif de suivi opérationnel est mis en œuvre au FIE afin de piloter les activités, résultats, processus et effets intermédiaires tout au long de cette phase. Un dispositif de suivi administratif et budgétaire est également nécessaire. Aussi, si nécessaire, un manuel de suivi-évaluation spécifique peut être élaboré pour un projet. Les rôles et responsabilités des acteurs dans le cadre du suivi sont définis dans le tableau ci-dessous :

Acteurs	Rôle
FIE	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre le bon déroulement du projet (y compris l'évaluation du contenu et de la qualité des rapports de monitoring), et au besoin suggérer des mesures correctrices pour favoriser une mise en œuvre efficiente et efficace. • Élaborer un PTBA pour la mise en œuvre et le suivi évaluation des projets • Elaborer un plan de pérennisation des acquis du projet/stratégie de sortie ; • Collecter les données auprès des acteurs de mise en œuvre des projets • Vérifier la qualité des données • Apporter les ajustements nécessaires aux différents documents (rapports) • Ajouter des commentaires, analyses et enseignements tirés en fonction des besoins • Réaliser des missions de supervision, suivi, appui/conseils aux acteurs de mise en œuvre des projets • Élaborer les rapports globaux (semestriel et annuel) de mise en œuvre de portefeuilles • Transmettre les rapports semestriel et annuel à la tutelle technique, au PF-CSD et au CRD
Entité d'Exécution : Ministères et autres institutions, ONG et associations, Collectivités territoriales Secteur privé Acteurs de mise en œuvre des projets	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier les activités • Renseigner les outils de suivi • Élaborer les rapports physiques et financiers • Transmettre les rapports de mise en œuvre des projets au FIE
AND ou Points Focaux (FVC, FA)	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux sessions du COPIL • Examiner, approuver et cosigner les rapports dans le cadre des programmes de préparation (readiness programme) • Participer à la planification, au suivi-évaluation et aux instances de validation pour les projets FVC et FA • Capitaliser les bonnes pratiques et leçons apprises
CSD et CRD	<ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser les résultats dans les rapports sectoriels et ministériels

Equipe projet	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer les rapports périodiques ;• Produire les données sur l'exécution du projet ;• Assurer le suivi et la supervision des activités
Collectivités territoriales Secteur privé ONG et associations Acteurs de mise en œuvre des projets	<ul style="list-style-type: none">• Planifier les activités• Renseigner les canevas• Fournir les métadonnées• Élaborer les rapports• Transmettre les rapports de mise en œuvre des projets au FIE

3.1.4.2. Evaluation

L'évaluation est l'appréciation périodique d'un projet en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence en lien avec les objectifs fixés. Elle se fait généralement comme une analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la prise de décision.

Une évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre d'un projet (« évaluation à mi-parcours »), à la fin d'un projet (« évaluation finale ») ou après son achèvement (« évaluation ex post »), soit pour réorienter le projet ou pour tirer les leçons pour la programmation et les projets futurs. Suivant les acteurs qui le conduisent, se distinguent l'évaluation interne (réalisée par le personnel du FIE non-membre de l'unité de gestion du projet concerné), l'évaluation externe (réalisée par des personnes indépendantes extérieures au FIE) et l'autoévaluation (réalisée par les personnes responsables de la mise en œuvre du projet concerné). Une évaluation doit conduire à une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter un projet. Les conclusions et recommandations doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir.

Quelquefois, selon le contexte, l'on peut avoir recours à une évaluation avant le démarrage du projet (« évaluation ex ante »), dans ce cas, elle portera essentiellement sur la conception du projet.

Les principes de l'évaluation sont :

- Impartialité et indépendance du processus d'évaluation par rapport aux fonctions de
- Programmation et de mise en œuvre ;

- Crédibilité de l'évaluation, grâce à l'intervention d'experts indépendants et compétents et à la transparence du processus, sans oublier une large diffusion des résultats ;
- Participation des parties prenantes au processus d'évaluation, afin de garantir que les différents aspects et points de vue soient pris en compte ;
- Utilité des observations et recommandations de l'évaluation, grâce à la fourniture en temps utile aux décideurs d'une information pertinente, claire et concise.

Figure 11 : Types d'évaluation



Source : FIE, 2025

3.1.1.1. Qu'est-ce qu'on évalue ?

Dans les projets de développement, six (06) critères sont souvent évalués. Il s'agit de : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

- **Pertinence** : Le projet est-il approprié au contexte, aux besoins et aux priorités ? Cohérence interne : La logique d'intervention est-elle conforme à la stratégie retenue ?
- **Cohérence externe** : Le projet s'intègre-t-il dans un contexte politique ou dans des programmes de développement (PND et plan stratégique sectoriel) ?
- **Efficacité** : Les moyens sont-ils utilisés correctement ? Leur utilisation peut-elle être encore optimisée ? Les résultats atteints sont-ils en rapport avec les moyens utilisés ? Le fonctionnement du projet est-il trop lourd, bureaucratique ? Le partenariat est-il un atout ou un frein ? Les outils de gestion et de suivi sont-ils utiles et fonctionnels ?
- **Efficacité** : Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ? Comment expliquer les contre-performances du projet ?
- **Impact** : Quels sont les effets du projet sur son environnement large à moyen et long terme ? En quoi le projet contribue-t-il à des objectifs sectoriels plus larges ? Sont-ils attendus ou inattendus ? Quelles hypothèses peut-on formuler sur les changements inattendus ?
- **Durabilité** : Les changements positifs du projet continueront-ils après le financement externe ? Quelle évolution possible des résultats du projet à long terme ? Les outils et méthodes seront-ils utilisés ou diffusés ? Les organisations créées ou renforcées au cours

du projet seront-elles pérennisées ? Les compétences acquises sont-elles exploitées ? Le personnel participant à la gestion et à l'exécution du projet a-t-il acquis des compétences ?

3.1.1.2. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés

Les principaux acteurs, leurs rôles et responsabilités dans la phase d'évaluation sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Acteurs clés et responsabilités dans l'étape d'évaluation

Acteurs	Rôles et responsabilités
FIE	Élaboration des termes de référence, Financement de l'évaluation
Equipe projet	Coordination, suivi et validation de l'évaluation
Bureau d'étude/Consultants	Réalisation de l'évaluation
Comité de pilotage/CA	Approbation du rapport d'évaluation

Source : FIE, 2025

3.1.1.3. Outils et choix de décisions

Cette phase doit permettre au FIE de justifier la poursuite ou non du projet, de la nécessité de révision des plans à la lumière des recommandations de l'évaluation à mi-parcours. Elle peut recommander la poursuite des autres phases du projet ou de suggérer son extension. Les principaux outils de la phase d'évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Outils et choix de décision dans l'étape d'évaluation

Outils/Documents	Choix de décisions
<p>Les outils et documents clés pour la phase d'évaluation du projet sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Termes de référence, y compris critères d'évaluation ; - Documents de projets ; - Matrice du Cadre Logique du projet ; - Rapports d'évaluations antérieures ; - Rapport d'évaluation (avec les principales recommandations) ; - Rapport de suivi des recommandations. 	<p>Pendant la phase d'évaluation, les choix suivants doivent être faits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre la mise en œuvre du projet - Réviser les plans (budgets, ressources, activités et éventuellement résultats) à la lumière des conclusions et recommandations de l'évaluation - Recommander une autre phase du projet

Source : FIE, 2025

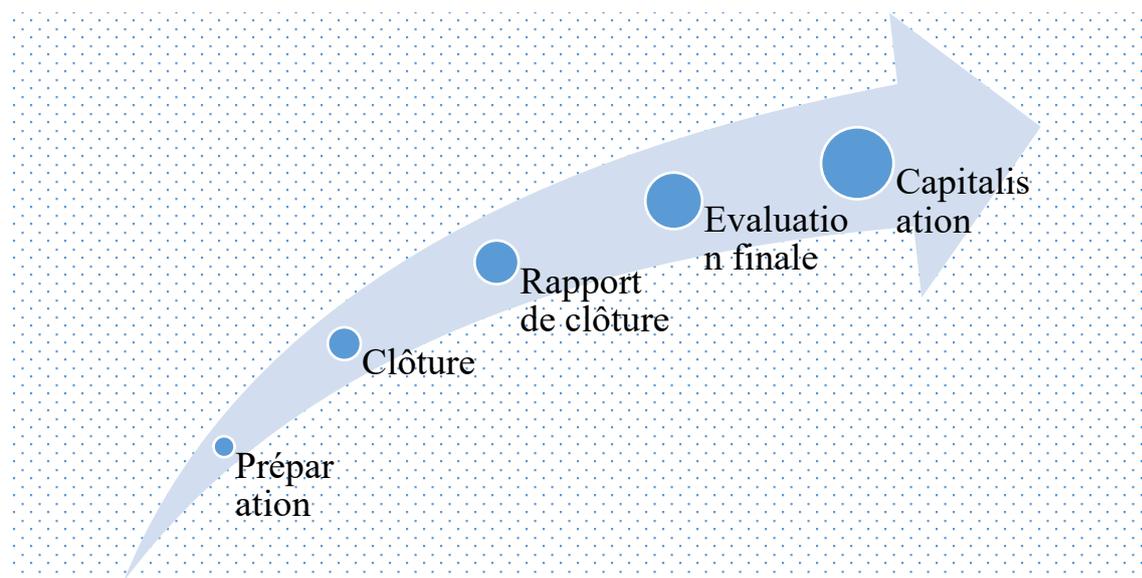
3.1.5. Clôture du projet

Tous les projets et programmes ont une durée de vie. Ils sont exécutés sur un temps bien définis et sont appelés à être clôturés un moment. De la même manière qu'il existe une démarche de conception et de mise en œuvre, il y a également une méthodologie de clôture dans les règles de l'art. Un projet ou programme est clôturé pour plusieurs raisons : soit, il a atteint son objectif avant la date de clôture ; soit il a été annulé pour diverses raisons ; soit, soit il a été abandonné ;

soit, il est arrivé à terme.

La clôture concerne aussi bien le contenu opérationnel que la gestion administrative et financière. La clôture administrative et financière correspond à la conclusion de la relation contractuelle ou conventionnelle liant les parties prenantes au projet, la clôture de la comptabilité du projet et la prise de décision sur les actifs du projet. C'est ainsi dans cette étape qu'il faut observer différentes actions comme la fermeture de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et de la comptabilité des matières, la production des états financiers, les prises d'actes réglementaires, les règlements des soldes, la gestion des garanties et retenues, la prise de décision sur les contrats du personnel, transfert des équipements et des biens, gestion de la documentation, etc. Les procédures sont décrites dans le manuel des procédures administratives et financières du FIE. La clôture opérationnelle fait référence aux procédés et procédures de clôture des activités opérationnelles des projets et programmes. C'est un moment privilégié pour mettre en avant et consolider les acquis et réalisations du projet ou programme. Cette clôture se fait suivant un processus standardisé décrit ci-après.

Figure 12 : Processus de la clôture opérationnelle



D'abord, il est nécessaire de procéder à la préparation de la clôture. Il faut d'abord faire le constat, suivant toujours une approche participative, de l'opportunité et de la nécessité de clôturer le projet ou programme. Ce constat est facile pour les projets arrivant à échéance. Il est plus difficile pour les autres projets. Il faut ensuite prendre la décision de clôturer. La prise de cette décision est facile et compréhensible pour les projets qui arrivent à échéance et pour lesquels il n'y a pas de prolongation possible. Elle est cependant complexe pour les projets à

clôturer prématurément et se base sur des raisons valables et très clairement identifiées. Vient après, l'identification des activités qui ne seront pas exécutées. Ainsi, toutes les activités restantes sont identifiées, car devant être consignées dans le rapport de clôture ou dans le rapport d'évaluation finale. L'obtention de quitus pour la clôture est l'étape suivante. Il formalise l'accord des partenaires clés, surtout des bailleurs à arrêter la mise en œuvre du projet. Cela concerne surtout les projets à arrêter prématurément. Il est question par la suite de la notification aux parties prenantes.

Ensuite, il faut procéder à l'arrêt complet des activités. La clôture des activités consiste à leur arrêt, après la réception des derniers rapports d'activités. Faire de façon participative un bilan de fin de projet constitue la troisième étape dans le processus de clôture opérationnel de projet. Le bilan de fin de projet est en effet une étape importante qu'il faut nécessairement exécuter. Elle se fait généralement en réunion ou en atelier, avec la participation de l'ensemble des parties prenantes. Elle revient sur tous les aspects du projet ou programme comme les activités, les résultats, les écarts notés, etc. La participation ouverte et active de toutes les parties prenantes et tous les collaborateurs permet un plus grand partage d'expérience, d'idées et une meilleure analyse sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.

Par la suite, le processus continue avec l'élaboration du rapport de clôture de projet. Il synthétise l'ensemble des informations clés descriptives du projet. Dernier document à produire, ce rapport expose le contexte de clôture, analyse les résultats obtenus au moment de la clôture et présente le processus par lequel ce résultat a été produit. L'objectif étant de montrer que le processus de clôture est respecté et que toutes les activités de clôture sont bien exécutées. Il documente aussi le processus de mise en œuvre et systématise les caractéristiques du projet, répertorie les bonnes pratiques, facilite le transfert des connaissances, etc. Il est rédigé tenant compte de différents paramètres. Son élaboration nécessite ainsi la compilation des données disponibles, la tenue de réunions ouvertes à tous les agents ayant participé à la mise en œuvre du projet, la tenue de réunions élargies aux bénéficiaires, parties prenantes, autorités administratives, etc. Ces réunions permettent de caractériser les difficultés rencontrées, les facteurs de succès, les performances, etc., dans la mise en œuvre des activités, du point de vue de tous les acteurs ayant pris part au déroulement des activités. Le document, sur la base des informations recueillies, peut enfin être rédigé et transmis aux parties prenantes pour amendements éventuels. Enfin, après intégration des observations éventuelles, le rapport est validé.

L'élaboration du rapport est suivie de l'évaluation finale du projet/programme. L'évaluation finale est définie par l'OCDE comme une appréciation systématique et objective, du début à la fin, d'un projet ou d'un programme totalement mis en œuvre, qui fournit des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Techniquement, à travers l'évaluation finale, le FIE présente, pour chaque projet/programme :

- la méthodologie de mise en œuvre ;
- les résultats atteints ;
- le niveau de réalisation des objectifs ;
- les facteurs de succès ;
- les contraintes rencontrées ;
- les mesures prises ;
- les recommandations pour les futurs projets ou programmes ;
- etc.

Conformément à l'approche collaborative qui guide ses actions, le FIE veille à ce que les évaluations finales soient participative et inclusive, avec l'implication active des bénéficiaires et communautés dans ses interventions. L'évaluation finale peut être interne ou externe. Dans ces deux cas, elle se fait sur la base de l'appréciation des résultats généraux sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de cohérence, d'appropriation et de durabilité.

La dernière étape correspond à la capitalisation d'expérience, qui est importante après la clôture de projet. Le FIE, quel que soit le résultat que le projet ou le programme présente, s'attèle à la capitalisation de l'expérience et des enseignements y découlant, dans la perspective d'améliorer de manière continue son approche mais aussi mettre à la disposition de tous les potentiels intervenants, les recettes de son succès. Ainsi, un rapport de capitalisation différent du rapport de clôture et du rapport d'évaluation peut être élaboré. La capitalisation peut également être faite avec la conception d'un film documentaire qui retrace le projet, sa méthodologie, sa démarche, ses facteurs de succès, etc.

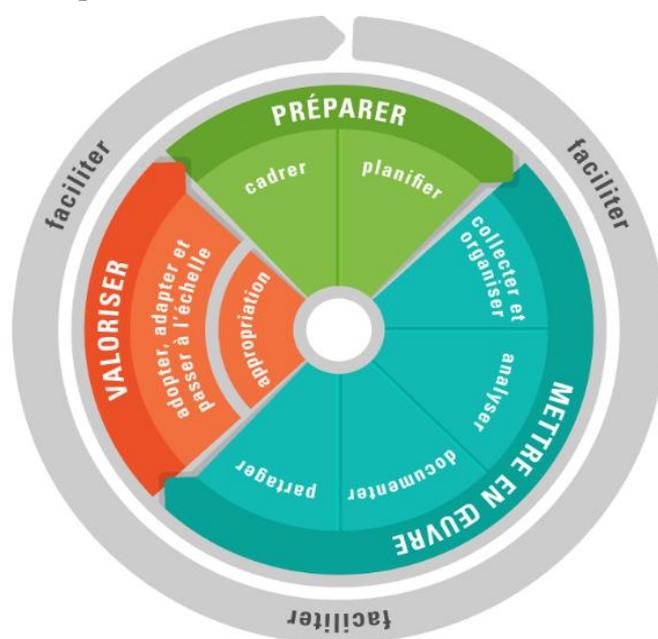
3.1.6. Capitalisation et diffusion

La capitalisation des expériences est le processus méthodologique par lequel une expérience est identifiée, validée et documentée, générant ainsi des connaissances telles que des bonnes pratiques ou des enseignements. Le processus de capitalisation du FIE est itératif et participatif.

Son cycle est composé principalement de la :

- préparation qui regroupe le cadrage et la planification des activités à mener ;
- mise en œuvre prenant en compte la collecte, l'organisation, l'analyse des données, la documentation et le partage ;
- valorisation qui consiste en l'adoption, l'adaptation, le passage à l'échelle et l'appropriation.

Figure 13 : Processus de capitalisation



Source : FAO, 2017

3.1.1.4. Préparation de la capitalisation d'expériences

Cette phase consiste à définir la portée de l'expérience (cadrage de l'expérience) et le processus soigneusement planifié. Le démarrage du processus de capitalisation est précédé par :

- l'identification du domaine concerné par la capitalisation ;
- l'identification des acteurs clés et de leurs rôles ;
- l'estimation du temps et des ressources nécessaires ;
- l'élaboration du calendrier du processus.

3.1.1.5. Mise en œuvre des activités de capitalisation

❖ Etat des lieux

Il s'agit de faire l'inventaire de toutes les pratiques et les savoir-faire disponibles dans les documents existants ou à collecter à travers une grille de planification. L'état des lieux permet aux acteurs concernés de s'accorder sur le domaine dans lequel portera la capitalisation et d'identifier les expériences. Il s'agit donc de :

- faire un inventaire des différentes activités ou initiatives pouvant potentiellement alimenter le processus de capitalisation ;
- s'accorder sur les critères de choix des axes ou thèmes à capitaliser ;
- proposer une grille d'analyse et de priorisation des axes de capitalisation dont l'objectif est de recueillir les informations sur les initiatives et les axes de capitalisation prioritaires.

❖ Identification de l'expérience

L'identification de l'expérience consiste à déterminer à l'aide d'un canevas d'identification des bonnes pratiques à capitaliser les éléments de base qui fondent son identité. Cela requiert un certain nombre d'informations notamment :

- **la localisation** : préciser la situation géographique de l'expérience tout en précisant les caractéristiques de la zone exerçant une influence sur l'expérience ;
- **la période** : préciser l'espace temporel de l'expérience ;
- **le contexte dans lequel s'inscrit l'expérience** : déterminer les activités économiques, les principales contraintes, les opportunités, la dynamique sociale, les politiques publiques, etc. ;
- **la problématique** : définir les principaux problèmes que l'expérience a cherché à résoudre ;
- **le lien avec d'autres initiatives similaires** : préciser les initiatives qui ont tenté de résoudre le même problème ainsi que leurs forces et faiblesses ;
- **l'objectif** : préciser le but de l'expérience.

❖ Description de l'expérience

L'ensemble des activités réalisées par le FIE doit faire l'objet d'une description détaillée. Toutes les actions entrant dans le cadre de la mise en œuvre de l'expérience, les résultats

atteints, les effets attendus, les difficultés, les contraintes et les obstacles rencontrés doivent être décrits. La grille de description du FIE permet de collecter et d'organiser les informations nécessaires. Pour une description exhaustive, il est essentiel que les acteurs détenteurs d'informations pertinentes participent au processus.

❖ **Analyse de l'expérience**

L'analyse de l'expérience consiste en son examen critique en appréciant les pratiques, les relations, les mécanismes en vue d'en tirer des leçons. Elle s'appuie sur un certain nombre de critères se rapportant aux objectifs et aux stratégies de l'expérience identifiée. Il est généralement recommandé de choisir trois (03) à cinq (05) critères de commun accord avec les acteurs du processus. Les critères fréquemment utilisés sont relatifs au degré de participation des populations locales, à la durabilité des activités ou à leurs conditions de répliquabilité. Pour chacun des critères, il convient d'identifier un certain nombre d'indicateurs, en général trois, qui devront être approuvés par les participants. Tout ce qui constitue une force ou un élément positif pour l'expérience est considéré comme un aspect positif. En revanche, tout ce qui constitue une faiblesse ou une contrainte sera considéré comme un aspect négatif.

Tous les faits ou événements ayant eu lieu ou devant avoir lieu et dont l'effet sur l'expérience est incertain et non maîtrisé seront considérés comme aspects non maîtrisés. La grille d'analyse permet de collecter et de classer les informations selon leur influence sur l'expérience. Après l'analyse détaillée de l'expérience, des conclusions devront être tirées sur le processus et les résultats afin d'en dégager des apprentissages.

❖ **Outils utilisés**

Les outils utilisés dans le processus de la capitalisation sont la grille de planification pour la capitalisation d'une expérience, la grille d'identification de l'expérience, la grille de description de l'expérience, les fiches et canevas de collecte utilisés dans les focus groups, les interviews communautaires et les interviews de personnes.

❖ **Validation et diffusion**

Les documents de capitalisation (rapports, supports audiovisuels, brochures, boîte à images, éditoriaux, etc.) doivent être soumis à validation par le FIE avant leur diffusion. Cela facilite le

partage d'expérience et la mise à l'échelle. Quant à la diffusion, elle doit se faire auprès des différents acteurs. Les principaux canaux de diffusion sont les ateliers de partage d'expériences, le courrier officiel, les émissions audiovisuelles, etc.

3.1.1.6. Valorisation des expériences

Le cycle de la capitalisation n'est complet que lorsque l'appropriation des bonnes pratiques est effective. Cela passe par l'utilisation des produits et des connaissances acquises pour améliorer les pratiques existantes ou encore pour les mettre en échelle. En d'autres termes, la documentation qui a été produite sous les différents supports doit être exploitée en vue de favoriser un nouveau cycle d'activités permettant d'appliquer les nouvelles connaissances et ainsi produire un impact.

3.2. Cycle de vie des projets climatiques du FIE

Cette partie décrit dans un premier temps, le contenu détaillé des principales étapes du cycle de vie du projet FIE et, dans un second, fait la synthèse dudit cycle.

3.2.1. Etapes du cycle de vie des projets climatiques du FIE

Le cycle de projet comprend trois (03) principales phases décomposées en les dix (10) étapes suivantes : (i) préparation du programme de travail ; (ii) génération de projets ciblés ; (iii) soumission d'une note conceptuelle ; (iv) élaboration de la proposition de financement ; (v) examen de la proposition de financement ; (vi) approbation par le conseil d'administration ; (vii) dispositions juridiques ; (viii) suivi des performances et de la conformité ; (ix) gestion adaptative, et (x) évaluation, apprentissage et la clôture du projet.

3.2.1.1. Elaboration du Programme de travail du FIE

L'étape 1 marque le début de tous les projets du FIE. Elle consiste en l'élaboration de son programme de travail, aligné sur son plan stratégique.

Au cours de cette étape, le FIE en collaboration avec les Autorité nationale désignée (AND) des partenaires techniques et financiers (PTF) définissent les priorités nationales, analyse les besoins et les lacunes financières et identifie les entités d'exécution. À ce stade, le FIE et l'AND concernée du PTF doivent également impliquer les différentes parties prenantes lors de l'élaboration du plan stratégique afin de s'assurer de la prise en compte de la sauvegarde

environnementale et sociale et le genre. Le programme de travail doit s'aligner sur les priorités nationales en matière de changement climatique (CDN, PNA, LT-LEDS, etc.) et de développement (PA-SD, PNDES, etc.).

3.2.1.2. Génération de projets ciblés

Cette étape soutient les canaux de création complémentaires pour les idées de projets à développer par le FIE et les Entités d'Exécution (EE). Elle encourage les propositions de financement supplémentaires qui répondent aux critères du cadre d'investissement du FIE alignés sur ceux des fonds climatiques à travers la mise en œuvre de deux activités :

- **appel à proposition** : le conseil d'administration approuve les termes de référence de chaque appel à proposition de projet, qui prévoit généralement une enveloppe de financement spécifique et décrit les critères d'éligibilité et de sélection des projets, ainsi que les procédures d'approbation des projets. Après l'approbation du conseil d'administration, la Direction Générale du FIE publie la demande de propositions sur son site et sur d'autres canaux de communication. Le FIE invite alors les EE à soumettre une proposition de financement dans le cadre de l'appel à proposition ;
- **génération d'idées de projets bancables par le biais de plateformes dédiées et de partenariats innovants** : le FIE coopère en tant que partenaire avec des plateformes de préparation de projets afin de réduire les risques et de démontrer le potentiel de mise à l'échelle des investissements climatiques. Cela offre une visibilité et une certitude à plus long terme pour les projets qui sont autrement considérés comme "non bancables" par les investisseurs et les financiers. La plateforme d'investissement climatique est un exemple de plateforme de préparation de projets.

3.2.1.3. Soumission d'une note conceptuelle

Une fois les idées de projets générées, elles seront traduites en notes conceptuelles au FIE par les EE/porteurs conformément aux canevas des bailleurs de fonds climatiques. L'élaboration des notes conceptuelles doit se faire en étroite coordination avec les AND ou points focaux afin de s'assurer que les activités proposées correspondent aux priorités du pays et favorise l'appropriation nationale. Le FIE procède à un examen de la note conceptuelle soumise par les porteurs et les soumet à son CA pour approbation avant transmission à l'AND concernée pour la procédure de non-objection. Après retour de l'AND et prise en compte effective des amendements et suggestion de l'AND et des autres parties nationales, le FIE procède à la soumission officielle de la note conceptuelle au Secrétariat du fonds et assure le suivi du dossier

jusqu'à endossement. Des subventions de préparation peuvent être sollicités aux différents fonds climatiques afin de permettre au FIE de mieux se préparer pour mobiliser les ressources y compris le développement des propositions de financement avec leurs annexes.

3.2.1.4.Élaboration de la proposition de financement

L'étape 4 concerne l'élaboration et la soumission de Proposition de financement (PF) par le FIE. Les propositions de financement doivent être préparées conformément aux considérations et aux exigences du cadre d'investissement et du cadre de gestion des résultats du FIE en conformité avec le programme du PTF.

Le FIE est responsable de l'examen préalable de premier niveau de la PF. L'évaluation du projet/programme par le FIE en collaboration avec l'AND du PTF concerné implique une évaluation approfondie des activités et des interventions proposées pour répondre aux critères d'investissement du FIE et aux orientations sectorielles en vue d'atteindre les résultats souhaités en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Cela permet au FIE de déterminer si le projet/programme proposé offre une solution efficace pour résoudre le problème identifié, et s'il est techniquement, financièrement, économiquement, environnementalement et socialement viable et rentable.

Lors de la préparation des PF, le FIE doit travailler dans le cadre de leur accréditation qui définit les modalités de financement autorisées et la taille du projet et identifie les catégories de risques en matière de Sauvegardes environnementale et sociale (SES).

Les PF finalisées et leurs annexes seront d'abord transmises au CA du FIE pour approbation avant transmission officielle à l'AND pour les besoins de la procédure nationale de non-objection et l'émission de la lettre de non-objection qui est un outil essentiel pour garantir l'appropriation du projet. Après retour de l'AND et prise en compte des observations et amendements, le FIE procède à la soumission officielle de la PF au Secrétariat du fonds et assure le suivi du dossier jusqu'à approbation.

3.2.1.5.Examen des propositions de financement

L'étape 5 se réfère au processus d'examen de la proposition de financement par le Secrétariat du bailleur concerné. Cet examen est un processus d'évaluation formel qui commence par l'examen initial du concept d'un projet, se poursuit par l'examen technique du dossier complet du PF et des évaluations indépendantes et se termine lorsque le PF est soumis à l'approbation du groupe consultatif technique indépendant et du Conseil d'administration.

3.2.1.6.Approbation du conseil d'administration

Après la soumission des package de la PF au CA le plus tôt que possible avant chaque réunion, les membres du CA peuvent poser des questions ou demander des éclaircissements sur les PF par l'intermédiaire d'une plateforme de questions et réponses ou d'un compte de messagerie électronique. Le CA dispose d'une semaine pour lire les documents et envoyer ses questions au secrétariat, qui les compile et les transmet FIE. Le FIE dispose d'une semaine pour fournir des réponses écrites à ces questions, qui sont compilées et communiquées au CA avant sa réunion.

Un jour avant la réunion du conseil d'administration, les coprésidents du conseil d'administration peuvent organiser une journée de consultation/d'information. Le FIE peuvent être invités à y participer et à répondre aux questions des membres du CA ou des organisations de la société civile concernant leurs PF.

Les considérations relatives aux PF feront l'objet d'un point de l'ordre du jour lors de l'une des journées prévues pour la réunion du CA. Lors de ce point de l'ordre du jour, un représentant du FIE devra prendre part à la session afin de répondre aux questions posées par les membres du CA et les observateurs actifs.

Une fois la PF approuvée par le CA, le Secrétariat informera le FIE et l'ANDA/point focal de la décision du CA et des prochaines étapes relatives aux conditions d'approbation convenues.

3.2.1.7.Dispositions juridiques

L'étape 7 définit le processus de négociation et de signature de la convention d'activité financée (FAA) après l'approbation du PC par le conseil d'administration du fonds. Une PF approuvée aura un FAA correspondant entre le bailleur et le FIE.

Une fois la PF approuvée, le Secrétariat prépare un FAA et l'envoie au FIE pour entamer le processus de négociation. Dans certains cas, le processus de négociation peut commencer avant l'approbation de la PF, à condition que les conditions préalables essentielles soient remplies, telles qu'un accord-cadre d'accréditation (AMA) effectif et un certificat d'approbation interne de l'organisme d'exécution. En outre, il ne doit pas y avoir de conditions préalables spécifiques à un projet avant l'exécution de l'accord-cadre d'accréditation.

Après les négociations, le FAA doit être signé par les parties dans un délai fixé dans l'accord-cadre.

Le FAA contiendra des conditions à remplir par le FIE avant que le FAA ne devienne juridiquement effectif. Une fois que toutes les conditions d'efficacité ont été remplies, le

Secrétariat envoie à l'organisme d'exécution un avis d'efficacité de l'accord-cadre. Il contient également des conditions à remplir avant que le fonds n'effectue le premier décaissement pour la mise en œuvre du projet. Une fois ces conditions remplies, le décaissement est effectué sur le compte bancaire défini par le FIE.

3.2.1.8. Suivi des performances et de la conformité

L'étape 8 décrit le cadre et l'approche de suivi du projet. Le cadre de gestion des résultats des différents bailleurs fournit des définitions claires et des méthodes de mesure pour les indicateurs prioritaires du fonds et les processus de suivi et d'évaluation du projet. En général, la fonction de suivi se concentre sur deux éléments :

- le contrôle de la conformité du FIE avec les exigences du bailleur : le FIE procède à une auto-évaluation annuelle de sa conformité aux normes fiduciaires du bailleur, aux mesures de SES et à la politique en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, généralement pour une durée déterminée de cinq ans. L'auto-évaluation permet au bailleur de confirmer que les politiques et les normes adoptées lors de l'accréditation restent en place. Elle confirme également que toute mise à jour des politiques internes du FIE au cours de la période suivant la convention est conforme à ses normes. Par la suite, le bailleur effectue également un examen à mi-parcours afin d'évaluer la conformité du FIE. Toutefois, le FIE peut entreprendre la mise en place d'un système de suivi-évaluation par ses services afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités dans la mise en œuvre du projet par l'EE.
- le suivi des activités individuelles financées (projets ou programmes) : le FIE est responsable du suivi des activités financées. Il suit les progrès de la mise en œuvre à travers des Rapports annuels de performance (RAP), les états financiers, le taux de décaissement, les rapports relatifs aux conditions spécifiques du FAA et des rapports d'évaluation intermédiaires. Au cours de cette étape, les indicateurs de risque sont classés par projet. Les perturbations du projet dues à des facteurs systémiques peuvent entraîner la consignation des indicateurs de risque. Si les résultats de l'évaluation des risques sont préoccupants, l'étape 9 (gestion adaptative) sera déclenchée.

3.2.1.9. Mise en œuvre de la gestion adaptative

L'étape 9 détaille les déclencheurs de la gestion adaptative des projets/programmes climatique et les mesures de réponse mises en place. Les trois principaux déclencheurs de la gestion adaptative sont les suivants :

[Manuel de gestion de cycle de projet FIE-BF]

- les signaux de risque provenant des outils de suivi (mentionnés à l'étape 8) ;
- les rapports et l'engagement proactifs en raison de problèmes de mise en œuvre ;
- les plaintes relatives à l'intégrité et à la violation des SES.

Une fois les risques identifiés, le FIE et/ou le projet/programme seront soumis à une "période de redressement" afin de résoudre les problèmes et d'éviter qu'ils ne se reproduisent. Si les problèmes identifiés ne sont toujours pas résolus à la fin de la période de résolution, le bailleur informera le FIE de toute mesure supplémentaire requise. Le calendrier et la nature de ces mesures dépendent de l'impact potentiel et des risques identifiés, y compris le risque de réputation du bailleur. L'absence de solution peut entraîner l'annulation de la convention de financement et la révocation de l'approbation de la PF.

3.2.1.10. Évaluation, apprentissage et clôture du projet

Cette étape concerne la manière dont les enseignements tirés sont évalués et synthétisés en vue de la clôture du projet. Il existe deux niveaux d'évaluation au sein du cadre de coopération :

- les évaluations au niveau du projet/programme : le FIE a l'obligation de gérer et de soumettre des évaluations finales indépendantes pour les projets et les programmes approuvés par le bailleur. Ces évaluations sont censées fournir des preuves des résultats et des impacts par rapport aux projections, afin d'éclairer les décisions futures, les approches en matière de crédibilité et les processus d'investissement. Elles serviront également de référence lorsque les projets devront être mis à l'échelle. Le cadre de gestion des résultats du bailleur définit des indicateurs et des processus de suivi et d'évaluation, garantissant que ses projets/programmes climatiques appliquent la même approche et génèrent des données cohérentes qui peuvent être agrégées et comparées dans l'ensemble de son portefeuille ;
- l'évaluation au niveau du bailleur : il effectue des évaluations afin d'améliorer son efficacité institutionnelle et financière en vue des prochaines reconstitutions. En collaboration avec le FIE, l'AND concerné et les parties prenantes concernées, le bailleur synthétise et codifie les enseignements tirés afin de promouvoir l'expansion et la reproduction des connaissances sur les investissements climatiques transformateurs fondés sur les meilleures pratiques du pays.

CONCLUSION

La gestion du cycle de projet est un processus fondamental pour assurer la réussite et la pérennité des projets dans toute organisation. À travers les différentes étapes du cycle, notamment de l'identification du problème, aux planifications stratégique et opérationnelle, en passant par mise en œuvre et le suivi-évaluation jusqu'à la clôture, une approche structurée et rigoureuse permet non seulement de répondre aux objectifs spécifiques du projet, mais aussi de maximiser l'efficacité des ressources et de minimiser les risques.

Ce manuel a abordé les principes essentiels qui guident la gestion de projet ainsi que la qualité à l'entrée notamment dès la phase d'identification et de conception du projet/programme. L'assurance qualité à l'entrée est le fondement d'une mise en œuvre réussie, surtout pour les projets multi acteurs pour lesquels l'atteinte des résultats exige l'implication active et effective des différentes catégories de parties prenantes. Le respect de ces principes et des facteurs de qualité garantit une gestion agile et une adaptation constante aux évolutions internes et externes du projet.

La réussite du projet dépend en grande partie de la communication entre les parties prenantes, de la gestion proactive des risques et de l'engagement des équipes. L'application rigoureuse des outils et techniques présentés, ainsi que l'adoption d'une culture de transparence et de redevabilité, favorise l'atteinte des résultats attendus. L'évaluation des performances et des impacts est aussi importante car elle permet de tirer des enseignements et de nourrir de futurs projets avec des connaissances et des bonnes pratiques. Cela fait de la gestion du cycle de projet un processus d'amélioration continue.

Pour finir, le renforcement des compétences spécifiques en changement climatique et finance climat pour un accompagnement efficient des acteurs nationaux à la conception des projets et programmes climats bancables reste un défi majeur pour le FIE. Le présent manuel élaboré vise à combler le déficit de compétences en proposant des solutions qui permettront d'accroître le nombre d'experts et de constituer à terme une masse critique de compétences en vue de répondre aux sollicitations des partenaires.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Acclimatise and Climate and Development Knowledge.

Burkina Faso, 2018. Décret N°2018-0775/PRES/ promulguant la Loi N°034 portant pilotage et gestion du développement.

Burkina Faso, 2018. Guide de maturation et d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement

Burkina Faso, 2021. Communication sur l'adaptation aux changements climatiques du Burkina Faso.

Burkina Faso, 2021. Décret N° 2021 – 1383/PRES/PM/MEFP portant réglementation des projets et programmes exécutés au Burkina Faso.

Commission européenne - Europaïd, 2001. Manuel gestion du cycle de projet.

Department for International Development (DFID), 2003. Tools for Development A handbook for those engaged in development activity Version 15.1 / March 2003

FAO, 2002. Guide technique Gestion du cycle de projet. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Programme d'analyse socioéconomique selon le genre (ASEG)

Fayolle (V.) et Odianose, (S). (2017). Green Climate Fund Proposal toolkit 2017. London:

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2010. Planification de projet/programme Manuel d'orientation.

FEICOM, 2023. Manuel de gestion du cycle de projet draft 1.

Fonds d'Appui aux Sociétés du Sud, 2015. Guide méthodologique : la gestion du cycle de projet.

FVC, 2020. Plan stratégique actualisé pour le FVC 2020-2023 adopté par le Conseil dans la décision B.27/06

GC, 2020. GCF programming manual: an introduction to the Green Climate Fund project cycle and project development tools for full-size projects. 252 p.

GCF, 2015 : Element 1, Essential Knowledge about GCF/Engaging with the Green Climate Fund, Second Edition.

GCF, 2021. Evaluation Policy for the GCF. 23 p.

GCF, 2021. Integrated results management framework. 15 p.

GCF, 2021. Mitigation and adaptation performance measurement frameworks. 12 p. <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/mitigation-adaptation-performance-measurement.pdf>.

GCF, 2021. Monitoring and accountability framework for accredited entities. 8 p. Document adopté par le Conseil et figure à l'annexe I de la décision B.11/10, paragraphe a <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/monitoring-accountability-framework-ae.pdf>.

GCF, 2021. Performance indicators of the initial result areas of the Fund. 3 p.

GCF, 2022. Appraisal Guidance : comprehensive guide to the tools and due diligence processes used to review and assess concept notes and funding proposals. 316 p.

GGGI, 2020. Revue des systèmes de MRV existants au Burkina Faso. 40 p.

<https://cdkn.org/wp-content/uploads/2017/06/GCF-project-development-manual.pdf>

<https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/evaluation-policy.pdf>

<https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/irmf-policy.pdf>

<https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/performance-indicators-initial-result-areas.pdf>.

Office burundais pour la protection de l'environnement (OBPE), 2019. Manuel de gestion du cycle de projet.

OUEDRAOGO (I), 2020. Module de formation sur l'introduction à la finance climatique. PADA-REDD Finance-Climat-Fonds-Vert-pour-le-Climat.

RCI Ministère du Plan et du Développement, 2021. Guide méthodologique de gestion du cycle de projet.

SE-BF/FVC, 2021 : Readiness needs assessment Burkina Faso (Évaluation des besoins du Burkina Faso) dans <https://fondsvvertclimat.bf/?p=994> <https://minute.bf/incurite-le-burkina-comptedesormais-1-074-993-deplaces-interne-sp-conasur/>

Somda, J., Faye, A. et N'Djafa Ouaga, H., 2011. Trousse à outil de planification et suivi-évaluation des capacités d'adaptation au changement climatique. Manuel et Guide d'utilisation. Centre Régional AGRHYMET, Niamey, Niger. 88 pages.

Terres des hommes aide à l'enfance, 2012. Manuel de cycle de projet.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille de planification pour la capitalisation d'une expérience

Étape	Objectif	Actions clés	Point focal/ Responsabilités	Quand/du rée	Budget
Collecter et organiser	Recueillir toutes les informations requises et les organiser à travers un canevas	1. _____ –			

Étape	Objectif	Actions clés	Point focal/ Responsabilités	Quand/du rée	Budg t
		2. _____ 3. _____ 4. _ _			
Analyser	Identifier clairement pourquoi et comment c'est une bonne pratique ; pourquoi elle devrait être partagée et comment elle devrait être répliquée par d'autres	5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____			
Documenter	Documenter la bonne pratique (écriture, sélection du produit final, relecture, commentaires, édition ...)	9. _____ 10. _____ 11. _____ 12. _____			
Partager	Choisir les canaux appropriés (radio, site web, médias sociaux, réunions, foires aux savoirs, ...) et partager les bonnes pratiques	13. _____ 14. _____ 15. _____ 16. _____			
Générer le changement	Suivre si la pratique a été partagée et répliquée	17. _____ 18. _____ 19. _____ 20. _ _			

Annexe 2 : Canevas d'identification des bonnes pratiques à capitaliser

Titre et sous-titre

[Titre: il doit inclure le nom de la pratique et mentionner face à quel type de risques/ chocs/ crises/ contextes cette pratique est mise en œuvre.

Sous-titre: il doit être concret et indiquer la réussite majeure de cette pratique en référence au choc/ à la crise.]			
Bonne pratique ou pratique prometteuse ?	Date [Mois et année lors du remplissage de ce canevas]	Auteurs [Noms, organisations, email]	Type de choc(s)/crise(s) [Conflits et crises prolongées, ou aléas naturels, ou crises pour la filière alimentaire]
Elément	Questions à se poser		
Couverture géographique	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quel pays, région, province et/ou commune la pratique a-t-elle été mise en œuvre et répliquée ? (ajouter une carte, si disponible) 		
Bénéficiaires ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les bénéficiaires (directs et indirects) ciblés par la pratique ? Combien sont-ils ? (données désagrégées par sexe et/ou âge) 		
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle était la situation initiale/ le contexte spécifique ? Le contexte agro-écologique ? La crise/ le choc ? • Dans les situations à risque catastrophe, de quelle façon la crise/ le choc affecte les moyens d'existence des groupes et institutions à risque ? • Quels sont les défis que la pratique vise à relever ? 		
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Brève description de la pratique • Quels les objectifs spécifiques de la pratique ? • Si applicable, en quoi la pratique contribue-t-elle à renforcer la résilience des moyens d'existence? 		
Approche / méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la pratique a-t-elle été mise en place ? Décrire l'approche/ la méthodologie étape par étape, afin qu'elle soit facile à comprendre et à répliquer par d'autres acteurs. Les étapes peuvent être présentées simplement sous forme de liste (avec tirets). • Expliquer de quelle façon cette approche est participative et inclusive • Indiquer la durée de mise en œuvre, et le coût total de mise en œuvre, si disponible. 		
Partenaires/ Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les partenaires clés (techniques et/ou financiers) ? 		
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les résultats de cette pratique ? • Cette section doit refléter le niveau de preuve de votre pratique et qui vous permet de la qualifier de bonne pratique ou de pratique 		

	<p>prometteuse. Les résultats doivent donc être présentés de façon claire et appuyés tant que possible par des données chiffrées et datées (en citant vos sources).</p>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'impact (positif ou négatif) de cette pratique sur les bénéficiaires (femmes et hommes) ? Comment cet impact a-t-il été suivi et évalué ? • Comment les moyens d'existence des bénéficiaires ont-ils été améliorés au niveau économique, social, et environnemental ?
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les conditions (institutionnelles, économiques et environnementales) à respecter pour que la pratique soit mise en œuvre avec succès ?
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles contraintes ont été rencontrées lors de la mise en œuvre de la pratique ? Comment ces contraintes ont-elles été adressées ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer dans quelle mesure cette pratique est durable au niveau institutionnel, social et environnemental ? • Quels sont les éléments à mettre en place pour que la pratique soit durable à ces 3 niveaux ? • Rapport coût-efficacité : Si applicable, quel est le coût total de mise en œuvre de la pratique ? Quels sont les avantages d'ordre institutionnel, social, économique et/ou environnemental par rapport au coût total ?
Reproductibilité et changement d'échelle	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que cette pratique a été répliquée dans des contextes similaires et/ ou différents ? • Quelles sont les conditions à respecter pour répliquer et adapter la pratique avec succès dans un autre contexte/ une autre zone géographique ? • Quelles sont les conditions requises pour pouvoir répliquer cette pratique à plus grande échelle (nationale, régionale, internationale) ?
Témoignages	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir le témoignage d'un ou plusieurs bénéficiaire(s) de la pratique et utiliser cette preuve anecdotique pour en illustrer l'impact positif (citer le nom et la date).
Autres sources	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de références sur la pratique (manuels de formations, fiches techniques, photos, vidéos, sites internet, etc...)
Contacts	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnées des personnes auxquelles s'adresser pour obtenir plus d'informations sur la pratique (nom, email).

Annexe 3 : Grille de description d'une expérience

Étapes / Composantes	Questions Clés	Démarrage
Stratégie, approche	<i>Comment</i>	
	<i>l'expérience a-t-elle été mise en œuvre ?</i>	
Activités	<i>Qu'est ce qui a été fait ?</i>	
Procédés techniques / organisationnels	<i>Quels sont les acteurs, porteurs, participants, partenaires de cette expérience ?</i>	
Résultats / réalisations	<i>Quelles sont les effets induits par l'expérience ?</i>	
Difficultés rencontrées	<i>Quelles sont les problèmes rencontrés ? Quelles solutions ont-elles été expérimentées ?</i>	
Effets imprévus (positifs ou négatifs)	<i>Que s'est-il passé qui n'était pas prévu ?</i>	

Annexe 4 : Exemple de matrice du cadre logique

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS VERIFIABLES (IOV)	OBJECTIVEMENT	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
Objectif Global				
Impact attendu				
Objectif Spécifique 1 :				
Effet attendu 1				
Extrant 1.1:				
Extrant 1.2:				
Objectif Spécifique 2 :				
Effet attendu 2				
Extrant 2.1:				
Extrant 2.2:				

Annexe 5 : Exemple de matrice du cadre de mesure des rendements

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS	VALEUR DE REFERENCE	CIBLES	SOURCES DE VERIFICATION	METHODES DE COLLECTE	FREQUENCE	RESPONSABILITE
Objectif Global							
Impact attendu							
Objectif Spécifique 1 :							
Effet attendu 1							
Extrant 1.1:							
Extrant 1.2:							
Objectif Spécifique 2 :							
Effet attendu 2							
Extrant 2.1:							
Extrant 2.2:							

Annexe 6 : Format indicatif d'un canevas de programmation physique et financière

Logique d'intervention (Composante/ Résultats attendus/ Activités)	Indicateur	Responsable	Structure(s) ou Partenaire(s)	Programmation physique				Programmation financière (X1.000 FCFA)				Total	Source de financement	Localisation	
				Année 1	Année 2	...	Année n	Année 1	Année 2	...	Année n				

Source : Guide d'élaboration des projets, MEF 2024

Annexe 7 : Format indicatif d'un chronogramme de mise en œuvre d'un projet

N°	Logique d'intervention (Composante/Résultats attendus/Activités)	ANNÉE 1				ANNÉE 2							ANNÉE N			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4

Source : Guide d'élaboration des projets, MEF 2024